

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir, pemerintahan di seluruh dunia menghadapi berbagai tantangan yang berat. Setelah dunia hanya memiliki sedikit waktu untuk pulih dari dampak pandemi, perang Rusia dan Ukraina hingga situasi timur tengah terus mengalami serangkaian peristiwa konflik antar beberapa negara sehingga menyebabkan guncangan pada perekonomian global. Peristiwa-peristiwa tersebut berdampak negatif pada kehidupan dan mata pencaharian, serta memicu krisis kemanusiaan, ekonomi, dan pemerintahan. Jutaan orang harus mengungsi, pasar energi dan pangan terganggu, inflasi terus melonjak, dan pertumbuhan ekonomi melambat. Pemerintah harus mengatasi dan merespons ancaman-ancaman baru ini dan ancaman yang akan datang sambil menghadapi isu-isu seperti perubahan iklim dan gangguan digital di semua lini kehidupan dan lintas sektoral. Tantangan yang mereka hadapi dalam memastikan hasil positif bagi masyarakat semakin meningkat (OECD, 2023).

Untuk menangani berbagai krisis saat ini, semua sektor khususnya pemerintah harus semakin waspada terhadap ancaman baru terutama perubahan teknologi yang cepat dan adaptasi dengan lingkungan yang kompleks di era digital (World Economic Forum, 2022). Situasi ini mendorong pemerintah untuk terus berinovasi demi menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat dan ekonomi, serta mentransformasi diri mereka sendiri dalam merancang dan menjalankan kebijakan dan layanan. Memang, krisis yang baru-baru ini terjadi telah menjadi katalisator bagi inovasi di sektor publik, menjadikan inovasi sebagai pendorong yang diperlukan untuk menciptakan nilai publik di masa-masa sulit



Memperkuat kepercayaan terhadap pemerintah adalah prioritas utama, karena hal ini membantu pemerintah merespons tantangan dengan lebih efektif.

Institusi pemerintahan yang inklusif, baik dalam bidang politik maupun ekonomi, merupakan faktor utama dalam menciptakan kemakmuran dan stabilitas jangka panjang. Negara dengan institusi inklusif biasanya menyediakan kebebasan, kesempatan ekonomi, dan perlindungan hukum yang merata bagi seluruh warganya. Hal ini mendorong inovasi, kompetisi sehat, dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Sebaliknya, institusi ekstraktif yang memusatkan kekuasaan dan kekayaan hanya pada segelintir elit cenderung menghasilkan ketidakstabilan, ketimpangan, dan kemiskinan, karena tidak memberikan insentif bagi partisipasi ekonomi maupun politik secara luas.

Negara-negara yang gagal sering kali memiliki institusi ekstraktif yang mengambil kekayaan dari rakyatnya dan menghambat inovasi. Sebaliknya, negara-negara yang berhasil adalah yang memiliki institusi inklusif yang mendorong persaingan sehat, meritokrasi, dan partisipasi politik yang luas (Acemoglu & Robinson, 2017). Oleh karena itu, pembangunan institusi inklusif sangat penting untuk mencegah stagnasi dan kegagalan negara.

Sejarah, politik, dan kebijakan memainkan peran penting dalam membentuk karakter institusi suatu negara. Faktor-faktor ini lebih berpengaruh dibandingkan penjelasan yang hanya berfokus pada aspek geografis atau budaya. Masa depan suatu negara sangat bergantung pada upaya untuk memperkuat institusi yang demokratis dan inklusif. Dengan demikian, reformasi institusi yang memberikan ruang bagi inovasi, keadilan, dan partisipasi adalah kunci bagi keberhasilan jangka panjang sebuah bangsa.



Sebagai contoh, negara-negara dengan sejarah panjang konflik politik dan penguasaan sumber daya oleh elit sering kali mengalami kesulitan dalam membangun institusi yang adil. Namun, melalui reformasi yang berkelanjutan dan komitmen untuk memperluas akses politik dan ekonomi, negara-negara ini dapat menciptakan fondasi bagi masa depan yang lebih baik.

Lain halnya dengan Tiongkok yang berhasil mengatasi perangkap kemiskinan dan menjelma menjadi salah satu kekuatan ekonomi terbesar di dunia melalui pendekatan pembangunan yang inovatif dan adaptif. Konsep *coevolutionary development* yang diusung Yuen Yuen Ang berbeda apa yang di utarakan oleh Acemoglu, Ang menjelaskan bahwa bagaimana institusi dan pertumbuhan ekonomi berkembang secara bersamaan, saling mendukung, dan tidak harus menunggu salah satu mencapai kematangan terlebih dahulu. (Ang, Y. Y., 2016)

Pendekatan tersebut menantang teori pembangunan tradisional yang mengutamakan institusi yang kuat sebagai syarat awal pembangunan ekonomi. Sebaliknya, Tiongkok memanfaatkan kelemahan institusi awalnya untuk menciptakan ruang bagi inovasi. Melalui strategi *directed improvisation*, pemerintah pusat memberikan panduan strategis, sementara pemerintah daerah diberi keleluasaan untuk bereksperimen dan mengembangkan kebijakan sesuai dengan kebutuhan lokal. Kebijakan ini menciptakan siklus inovasi yang mendorong pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan. Tiongkok memilih jalur evolusi institusi yang menyesuaikan dengan konteks lokalnya. Dalam proses ini, inovasi menjadi inti dari setiap tahapan pembangunan. Pemerintah lokal memainkan peran vital dalam menciptakan kebijakan inovatif yang mendukung pengembangan ekonomi, sementara pemerintah pusat memberikan insentif dan arahan untuk memastikan



keberlanjutan. Kombinasi ini memungkinkan transformasi institusi yang awalnya lemah menjadi lebih tangguh dan responsif terhadap tantangan pembangunan.

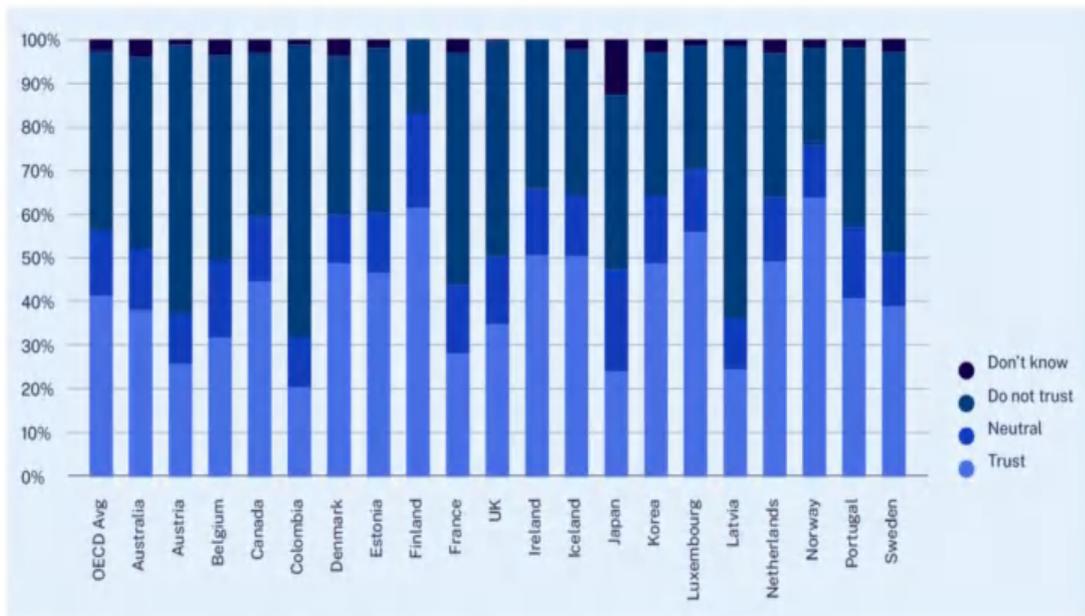
Institusi yang adaptif, meskipun tidak sempurna, terbukti lebih relevan dalam konteks pembangunan awal dibandingkan institusi yang terlalu kaku. Proses yang dinamis ini memungkinkan Tiongkok untuk terus berinovasi, belajar dari kegagalan, dan memperbaiki sistem secara bertahap. Inovasi tidak hanya muncul dalam kebijakan ekonomi, tetapi juga dalam cara institusi merespons perubahan kebutuhan masyarakat dan pasar.

Pemahaman ini memberikan perspektif bahwa pembangunan ekonomi bukanlah sesuatu yang statis, tetapi proses yang berkelanjutan, berbasis pada eksperimen dan inovasi. Dalam kasus Tiongkok, keberhasilan tersebut tidak hanya bergantung pada kebijakan pusat, tetapi juga pada kemampuan untuk memanfaatkan setiap peluang untuk berinovasi dan membangun institusi yang lebih baik seiring waktu. Sejalan dengan pemikiran Moon (2018) berpendapat bahwa sistem pelayanan publik yang di dominasi pemerintah tradisional tidak lagi efektif dan perlu diganti dengan desain alternatif baru.

Menurut data dari OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) hanya empat dari sepuluh orang di negara-negara yang masuk dalam keanggotaan OECD yang disurvei mempercayai pemerintah nasionalnya, masih banyak yang harus dilakukan untuk menunjukkan inklusivitas, keandalan, dan responsivitas sebagai penggerak kepercayaan. Inovasi dapat berperan dalam mencapai tujuan ini. Namun, hanya sekitar empat dari sepuluh responden rata-rata di seluruh negara yang percaya bahwa pemerintah mereka akan memperbaiki layanan yang kinerjanya buruk, menerapkan ide inovatif, atau mengubah kebijakan

sebagai tanggapan terhadap tuntutan publik.





Sumber: Survei Kepercayaan OECD (<http://oe.cd/trust>). Data tersedia di <https://stat.link/jlkt6v>.

Gambar 1.1 Tingkat Kepercayaan Masyarakat Terkait Perbaikan Layanan Pemerintahan

Meskipun tantangan semakin besar, pemerintah di beberapa negara telah menunjukkan kapasitas ketahanan, termasuk adaptasi dan budaya inovasi. Pemerintah telah berhasil menunjukkan keterbukaan terhadap perubahan dalam cara merancang kebijakan, memberikan layanan, dan mengelola bisnis pemerintahan. Krisis saat ini dan yang sedang berlangsung telah menjadi pendorong inovasi baik di sektor publik maupun di sektor lainnya dan mengembalikan peran penting negara. Meskipun secara keseluruhan masih pesimistis, inovasi sektor publik dengan adanya manajemen pengetahuan dan kebijakan organisasi telah memberikan titik terang dan ruang untuk harapan.

Kehadiran kecerdasan buatan atau istilah yang lebih populernya Artificial Intelligence atau AI, merupakan masa transformasi dalam sejarah teknologi yang

eh pengembangan dan penerapan sistem yang mampu melaksanakan s yang biasanya memerlukan kecerdasan manusia membawa dampak



kepada lintas sektoral menjadi tantangan baru bagi pemerintah untuk dapat beradaptasi terhadap gangguan digital (Russell & Norvig, 2020). Kecerdasan Buatan (AI) merupakan teknologi yang memungkinkan mesin untuk meniru fungsi kognitif manusia seperti pembelajaran, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan (Bostrom, 2014). Tujuan terciptanya AI untuk menciptakan mesin yang dapat berpikir dan belajar seperti manusia. Dalam beberapa dekade terakhir, kemajuan pesat dalam komputasi, algoritma, dan ketersediaan data besar (big data) telah mendorong perkembangan AI ke arah yang lebih kompleks dan canggih (Silver et al., 2018). Dampak AI sangat besar, hingga dapat mempengaruhi berbagai sektor seperti kesehatan, keuangan, transportasi, pertanian, perikanan, pemerintahan dan sektor industri lainnya.

Pemerintah di banyak negara terutama negara maju seperti Inggris, Belanda, Italy dan lain sebagainya semakin banyak yang mengadopsi Kecerdasan Buatan (AI) dalam perancangan dan penyampaian kebijakan serta layanan. Upaya ini diiringi dengan tindakan untuk memastikan bahwa algoritma dan data yang digunakan bebas dari bias dan diskriminasi, serta bahwa pegawai negeri memahami etika data. Beberapa pemerintah yang berpikiran maju dan pelaku ekosistem eksternal mendorong akuntabilitas algoritmik dengan menekankan transparansi dan penjelasan, guna membangun kepercayaan masyarakat (Nilsson, 2010).

Menurut laporan OPSI (*Observatory Public Sector Innovation*) telah mengidentifikasi empat tren inovasi utama (OECD, 2023), aktivitas inovatif yang dilakukan oleh pemerintah dan mitra-mitra mereka di industri dan masyarakat sipil jauh melampaui tingkat inovasi yang diamati pada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini

tan bahwa pemerintah dengan manajemen pengetahuan serta budaya



inovasi bersedia dan mampu mengambil tindakan cepat dan berdampak untuk mengatasi hambatan yang ada dalam upaya mereka dan untuk memastikan kesejahteraan warga negara dan penduduknya. Tren yang pertama diidentifikasi seperti bentuk akuntabilitas baru di era pemerintahan modern yang berfokus pada akuntabilitas algoritmik di sektor publik dan transparansi baru melalui konsep Rules as Code dan sensor Internet of Things (IoT) dapat kita lihat pada sistem Algorithmic Transparency Recording Standard di Inggris. Tren berikutnya adalah pendekatan baru dalam perawatan, tren ini mengalihkan sistem perawatan menuju pendekatan yang lebih terintegrasi dan berpusat pada pasien, dengan penekanan khusus pada perawatan empatik untuk mendukung kesehatan mental serta penggunaan teknologi baru untuk merevolusi layanan kesehatan. Studi kasus pendukung termasuk Bogotá Care Blocks di Kolombia yang menyediakan dukungan terpadu bagi pengasuh perempuan dan keluarga mereka, Kafe Kesehatan Mental di Australia, serta perawat virtual berbasis AI, Tucuvi, di Spanyol. Selain itu ada juga tren metode baru untuk menjaga identitas dan memperkuat kesetaraan dimana Pendekatan inovatif ini melibatkan masyarakat adat, menjaga warisan budaya, dan memberikan hasil yang adil serta meningkatkan kesejahteraan keluarga dan komunitas, contohnya meliputi Ethical Deliveries di Bologna, Italia, yang menawarkan alternatif platform penyampaian layanan sektor swasta, serta upaya untuk mendukung kewarganegaraan, partisipasi, dan akses terhadap keadilan bagi komunitas Pribumi Maxakali di Brazil dan Empower Families Initiative di Singapura. Tren yang terakhir adalah cara baru untuk melibatkan warga dan penduduk dalam mengembangkan dan memperkuat praktik keterlibatan publik serta memberdayakan masyarakat untuk memiliki peran lebih besar dalam



membayangkan dan menetapkan norma-norma baru dalam bidang fisik dan lingkungan.

Selain empat tren utama, sejumlah tren sekunder juga mulai terlihat. Meskipun tren-tren ini bukan fokus utama, namun mereka mungkin akan menjadi topik penelitian di masa depan. Tren sekunder ini meliputi transformasi administrasi publik dimana pemerintah terus berinovasi untuk melakukan transformasi operasional yang mendasar, seperti dalam hal pengadaan, pelatihan ulang keterampilan, peningkatan keterampilan pegawai negeri, dan upaya mengukur inovasi sektor publik. Kemudian landasan baru bagi kaum muda dan keadilan antargenerasi yang berfokus pada pengembangan solusi baru yang disesuaikan dengan kebutuhan generasi muda dan memberikan suara kepada generasi mendatang dalam pengambilan kebijakan saat ini. Selanjutnya mempercepat Jalur Menuju Net Zero dengan mengambil pendekatan kreatif untuk mengurangi emisi karbon dan mendorong praktik berkelanjutan. Terakhir memperkuat dan memanfaatkan ekosistem GovTech, Pemerintah dalam hal ini tidak hanya mencari solusi inovatif dari sektor publik tetapi juga memanfaatkan ide-ide baru dari startup yang agile.

Dari beberapa tren inovasi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi *open* inovasi selalu menjadi landasan teori utama atau peta jalan dalam melakukan proses inovasi suatu organisasi terutama dalam lingkup pemerintahan. Adanya pedoman terkait pelaksanaan pengembangan solusi baru dengan menyesuaikan kebutuhan masyarakat, maka strategi *open* inovasi sangat bermanfaat dalam menunjang keberhasilan organisasi khususnya pemerintah dalam melakukan inovasi proses maupun inovasi produk.



Strategi open inovasi pada pemerintahan disuatu negara dapat kita lihat dalam contoh kasus negara Estonia yang berhasil melakukan inovasi terhadap kementerian sosial. Pada tahun 2023, Estonia menjadi negara pertama di Eropa yang menggunakan kartu pangan nasional, memberi masyarakat kebebasan membeli makanan sesuai keinginan. Bantuan disetorkan setiap triwulan dan harus digunakan sebelum akhir triwulan. Jika dana kurang, sisanya bisa dibayar dengan kartu bank atau uang tunai. Saldo dapat diperiksa di struk, kasir mandiri, atau layanan pelanggan. Penerima bantuan dapat mengatur sendiri keranjang makanan mereka sesuai alokasi dukungan.

Kementerian Sosial meluncurkan peralihan dari bantuan pangan konvensional ke sistem kartu pangan yang lebih fleksibel. Kartu bantuan pangan dikreditkan sebesar 30 euro per orang per kuartal. Setiap keluarga menerima satu kartu yang mencakup total dukungan untuk seluruh rumah tangga. Bagi pemohon tunjangan subsistem, dukungan dihitung berdasarkan jumlah anggota keluarga, sementara untuk tunjangan berbasis pendapatan pemerintah daerah, dukungan hanya dihitung untuk pemohon. Dana harus digunakan dalam kuartal tersebut dan tidak dapat dibawa ke kuartal berikutnya. Kartu ini hanya dapat digunakan untuk membeli makanan dan kebutuhan pokok, tidak untuk rokok, alkohol, tiket lotre, atau kartu hadiah. Sistem ini telah menerima umpan balik positif dari pekerja sosial dan penerima manfaat.

Sistem Kartu Makanan di Estonia dapat mengurangi biaya administrasi, jejak karbon, dan kebutuhan ruang gudang serta kertas, karena makanan tidak perlu diangkut dan disimpan. Pekerja sosial dapat fokus pada konseling, tanpa harus merakit dan mendistribusikan paket. Kartu ini memberi kebebasan dan martabat penerima untuk memilih kebutuhan mereka, mengurangi pemborosan



makanan, dan mudah digunakan. Statistik menunjukkan penerima memahami cara penggunaan kartu dengan baik. Sistem ini adalah hasil dari strategi open inovasi yang berkolaborasi antara negara bagian, pemerintah daerah, dan perusahaan swasta.

Di Indonesia sendiri tepatnya pada Birokrasi kota Jakarta menghadapi tiga masalah utama yaitu data yang tersebar dan tidak terstandarisasi, sistem yang terisolasi, dan layanan yang tidak terintegrasi. Masalah-masalah ini menyebabkan layanan publik menjadi tidak efisien dan mahal, yang pada akhirnya menurunkan kualitas layanan publik. Untuk menjawab tantangan tersebut, Pemerintah Daerah Ibu Kota Jakarta meluncurkan JAKI (Aplikasi Jakarta Kini), sebuah Super-App yang mengintegrasikan berbagai layanan publik dengan menyatukan birokrasi dan data Jakarta dalam satu ekosistem digital. JAKI dikembangkan melalui desain layanan yang melibatkan warga dan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan seperti pemerintah, swasta dan masyarakat sehingga menjadi satu ekosistem. Menurut Badan Pusat Statistik DKI Jakarta, jumlah penduduk pada tahun 2021 mencapai 10.609.681 jiwa, dengan laju pertumbuhan penduduk per tahun sebesar 0,57% dan kepadatan penduduk sebesar 15.978 jiwa/km² (Provinsi DKI Jakarta dalam Angka 2022). Latar belakang sosial ekonomi penduduk yang beragam, wilayah yang luas, mobilitas penduduk yang tinggi, serta kepadatan penduduk yang tinggi menyebabkan masyarakat sulit mengakses layanan publik.

JAKI terinspirasi dari kebutuhan masyarakat di negara Estonia yang berhasil mengembangkan transformasi digital melalui data dan sistem yang terintegrasi. JAKI menyediakan tiga solusi utama seperti pengembangan dan penyediaan Open API, kolaborasi pengembangan sistem, dan integrasi layanan. JAKI dikembangkan

ecosistem kolaboratif, tidak hanya untuk layanan yang dirancang oleh



pemerintah, tetapi juga layanan yang dirancang oleh masyarakat dengan fokus pada pelanggan. Dengan pendekatan berbasis data, JAKI membangun layanan personal seperti pemerintahan digital, ekonomi digital, dan masyarakat digital, dimana masyarakat dapat langsung memantau dan mengevaluasi hasilnya secara daring dan real time. Dengan lebih dari 60 layanan terpadu yang tercermin dalam lebih dari 80 fitur, JAKI berpotensi menghemat biaya peluang sebesar \$14.351.913 setiap tahunnya, melalui pengurangan biaya administrasi dan penghematan waktu akses layanan publik.

Hal utama yang menjadi keberhasilan JAKI melalui strategi *open* inovasinya adalah pejabat pemerintah berperan sebagai penanggung jawab, memberikan kebijakan dan anggaran, serta melakukan pemantauan dan evaluasi. Sektor swasta berkolaborasi di back-end, mengintegrasikan produk dan layanan digital mereka ke dalam aplikasi JAKI dan di masa mendatang dapat berinvestasi dalam peluang pemasaran. Masyarakat sipil dan akademisi menyediakan fitur-fitur yang relevan, melakukan penelitian, dan melaksanakan kegiatan. Warga memberikan sumbangan ide dan saran untuk peningkatan layanan JAKI. Dampak yang paling besar pengaruhnya dari strategy open inovasi dengan hadirnya JAKI adalah penghematan anggaran hingga efisiensi waktu akses layanan publik.

Disektor swasta hadirnya E-Fishery startup teknologi asal Indonesia sebagai innovator perikanan budidaya dengan menggunakan Internet of things sebagai teknologi dalam meningkatkan hasil perikanan budidaya membawa berkah tersendiri bagi masyarakat Indonesia. Berdasarkan hasil riset, kontribusi eFishery terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sektor Akuakultur Indonesia pada tahun 2022 mencapai Rp3,4 triliun, yang setara dengan 1,55% dari total PDB sektor

Temuan ini menunjukkan bahwa eFishery telah memberikan dampak



positif yang signifikan bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia, terutama di sektor Akuakultur.

Riset ini juga menunjukkan bahwa eFishery telah memberikan dampak signifikan bagi para pembudidaya ikan dan petambak udang. Pembudidaya skala menengah mengalami pertumbuhan yang paling tinggi, yaitu sebesar 88,7%, diikuti oleh pembudidaya skala besar sebesar 21,5%, serta pembudidaya skala kecil sebesar 1,2%. Dengan kata lain, pembudidaya skala kecil, menengah, dan besar mengalami perubahan positif dalam rata-rata pendapatan mereka. Keberhasilan e-fishery tidak terlepas dari strategy open inovasi yang dilakukan dengan menjadikan penambang dalam hal ini masyarakat sebagai mitra dalam pengelolaan perikanan, e-fishery bertindak sebagai pihak swasta sebagai penyedia teknologi IOT hingga pemerintah yang memberikan dukungan berupa pupuk bersubsidi dan layanan publik kepada masyarakat terkait perikanan.

Meskipun solusi inovasi dan adaptasi digital telah dilakukan oleh pemerintah dan swasta di Indonesia tetapi tidak serta merta menjadikan Indonesia menjadi negara yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi. Menurut laporan indeks inovasi global tahun 2023 yang dirilis oleh World Intellectual Property Organization (WIPO) menunjukkan bahwa Indonesia hanya menempati peringkat ke-61 dari 132 negara dengan total skor 30,3. Peringkat ini menunjukkan peningkatan 14 peringkat dari tahun 2022. Meskipun menunjukkan tren positif, inovasi di Indonesia masih tertinggal dibandingkan enam negara lain di ASEAN. Dalam laporan tersebut, sembilan negara ASEAN menjadi subjek penelitian. Indeks Inovasi Global mengukur perkembangan inovasi di sebuah negara melalui indikator seperti sumber daya manusia, institusi, teknologi, hasil kreatif, serta pengetahuan pasar dan bisnis.



Tabel 1.1 Indeks Inovasi Global

GII rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank	GII rank	Economy	Score	Income group rank	Region rank
1	Switzerland	67.6	1	1	67	Bahrain	29.1	46	9
2	Sweden	64.2	2	2	68	Mongolia	28.8	7	13
3	United States	63.5	3	1	69	Oman	28.4	47	10
4	United Kingdom	62.4	4	3	70	Morocco	28.4	8	11
5	Singapore	61.5	5	1	71	Jordan	28.2	16	12
6	Finland	61.2	6	4	72	Armenia	28.0	17	13
7	Netherlands (Kingdom of the)	60.4	7	5	73	Argentina	28.0	18	6
8	Germany	58.8	8	6	74	Costa Rica	27.9	19	7
9	Denmark	58.7	9	7	75	Montenegro	27.8	20	36
10	Republic of Korea	58.6	10	2	76	Peru	27.7	21	8
11	France	56.0	11	8	77	Bosnia and Herzegovina	27.1	22	37
12	China	55.3	1	3	78	Jamaica	27.1	23	9
13	Japan	54.6	12	4	79	Tunisia	26.9	9	14
14	Israel	54.3	13	1	80	Belarus	26.8	24	38
15	Canada	53.8	14	2	81	Kazakhstan	26.7	25	3
16	Estonia	53.4	15	9	82	Uzbekistan	26.2	10	4
17	Hong Kong, China	53.3	16	5	83	Albania	25.4	26	39
18	Austria	53.2	17	10	84	Panama	25.3	48	10
19	Norway	50.7	18	11	85	Botswana	24.6	27	3
20	Iceland	50.7	19	12	86	Egypt	24.2	11	15
21	Luxembourg	50.6	20	13	87	Brunei Darussalam	23.5	49	14
22	Ireland	50.4	21	14	88	Pakistan	23.3	12	5
23	Belgium	49.9	22	15	89	Azerbaijan	23.3	28	16
24	Australia	49.7	23	6	90	Sri Lanka	23.3	13	6
25	Malta	49.1	24	16	91	Cabo Verde	23.3	14	4
26	Italy	46.6	25	17	92	Lebanon	23.2	15	17
27	New Zealand	46.6	26	7	93	Senegal	22.5	16	5
28	Cyprus	46.3	27	2	94	Dominican Republic	22.4	29	11
29	Spain	45.9	28	18	95	El Salvador	21.8	17	12
30	Portugal	44.9	29	19	96	Namibia	21.8	30	6
31	Czech Republic	44.8	30	20	97	Bolivia (Plurinational State of)	21.4	18	13
32	United Arab Emirates	43.2	31	3	98	Paraguay	21.4	31	14
33	Slovenia	42.2	32	21	99	Ghana	21.3	19	7
34	Lithuania	42.0	33	22	100	Kenya	21.2	20	8
35	Hungary	41.3	34	23	101	Cambodia	20.8	21	15
36	Malaysia	40.9	2	8	102	Trinidad and Tobago	20.7	50	15
37	Latvia	39.7	35	24	103	Rwanda	20.6	1	9
38	Bulgaria	39.0	3	25	104	Ecuador	20.5	32	16
39	Türkiye	38.6	4	4	105	Bangladesh	20.2	22	7
40	India	38.1	1	1	106	Kyrgyzstan	20.2	23	8
41	Poland	37.7	36	26	107	Madagascar	19.1	2	10
42	Greece	37.5	37	27	108	Nepal	18.8	24	9
43	Thailand	37.1	5	9	109	Nigeria	18.4	25	11
44	Croatia	37.1	38	28	110	Lao People's Democratic Republic	18.3	26	16
45	Slovakia	36.2	39	29	111	Tajikistan	18.3	27	10
46	Viet Nam	36.0	2	10	112	Côte d'Ivoire	18.2	28	12
47	Romania	34.7	40	30	113	United Republic of Tanzania	17.4	29	13
48	Saudi Arabia	34.5	41	5	114	Togo	16.9	3	14
49	Brazil	33.6	6	1	115	Nicaragua	16.9	30	17
50	Qatar	33.4	42	6	116	Honduras	16.7	31	18
51	Russian Federation	33.3	7	31	117	Zimbabwe	16.5	32	15
52	Chile	33.3	43	2	118	Zambia	16.4	4	16
53	Serbia	33.1	8	32	119	Algeria	16.1	33	18
54	North Macedonia	33.0	9	33	120	Benin	16.0	34	17
55	Ukraine	32.8	3	34	121	Uganda	16.0	5	18
56	Philippines	32.2	4	11	122	Guatemala	15.8	33	19
57	Mauritius	32.1	10	1	123	Cameroon	15.3	35	19
58	Mexico	31.0	11	3	124	Burkina Faso	14.5	6	20
59	South Africa	30.4	12	2	125	Ethiopia	14.3	7	21
60	Republic of Moldova	30.3	13	35	126	Mozambique	13.6	8	22
61	Indonesia	30.3	5	12	127	Mauritania	13.5	36	23
62	Iran (Islamic Republic of)	30.1	6	2	128	Guinea	13.3	9	24
63	Uruguay	30.0	44	4	129	Mali	12.9	10	25
64	Kuwait	29.9	45	7	130	Burundi	12.5	11	26
65	Georgia	29.9	14	8	131	Niger	12.4	12	27
66	Colombia	29.4	15	5	132	Angola	10.3	37	28

Source: Global Innovation Index Database, WIPO, 2023.

Explanation of classifications, files, endnote 1.

High-income
Upper middle-income
Lower middle-income
Low-income

Europe
Northern America
Latin America and the Caribbean

South East Asia, East Asia, and Oceania
Northern Africa and Western Asia
Sub-Saharan Africa
Central and Southern Asia



World Intellectual Property Organization (WIPO)

Optimized using
trial version
www.balesio.com

Negara ASEAN yang paling inovatif adalah Singapura, yang menempati peringkat kelima dunia dan tertinggi di Asia Tenggara, Asia Timur, dan Oseania. Singapura unggul dalam indikator seperti ongkos pemutusan hubungan kerja, rasio ekspor jasa budaya dan kreatif, keterlibatan penduduk dalam Github, keefektifan pemerintah, dan manufaktur berteknologi tinggi.



Gambar 1.2. Tiga Negara dengan Inovasi Terbesar Berdasarkan Wilayah
(Sumber: World Intellectual Property Organization)

Dari peringkat Indonesia dalam inovasi yang masih berada jauh dibawah Singapura, Malaysia, Vietnam, serta Philipina untuk Kawasan asia tenggara, maka perlu perhatian pemerintah untuk dapat menjadikan strategy open inovasi disetiap sektor sebagai pedoman inovasi, agar keberhasilan suatu program inovasi dapat berjalan dan bersifat kontinuitas. Untuk itu, strategi open inovasi sebagai peta jalan dalam adaptasi dan adopsi digital dapat menjadi solusi keberhasilan organisasi pemerintah.

Melalui upaya inovatif, organisasi dapat mengembangkan produk atau layanan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, meningkatkan efisiensi proses produksi, dan menciptakan pengalaman pelanggan



yang lebih memuaskan (Nousopoulou, et al., 2022). Hal ini tidak hanya berlaku pada sektor industri manufaktur dan pelayanan swasta, namun juga termasuk di sektor publik seperti pemerintah daerah. Pada pemerintah daerah, inovasi dapat berarti pengembangan kebijakan baru yang lebih efektif, penerapan teknologi informasi untuk meningkatkan layanan publik, atau bahkan kolaborasi dengan sektor swasta dan masyarakat sipil untuk memecahkan masalah-masalah kompleks. Dengan pendekatan inovatif, pemerintah daerah dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya publik, dan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, inovasi menjadi kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi pemerintahan daerah dan mencapai tujuan pembangunan yang lebih baik.

Strategi *open innovation* atau inovasi terbuka merupakan salah satu bentuk strategi inovasi yang dapat diterapkan di pemerintahan daerah. Meskipun masih jarang digunakan dan baru diimplementasikan dalam beberapa pemerintahan daerah, konsep inovasi terbuka ini menawarkan potensi besar untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan. Dalam konteks organisasi pada umumnya dan khususnya pada organisasi pemerintah daerah, strategi *open innovation* dapat diimplementasikan melalui penerapan kebijakan organisasi (Rumanti, et al., 2021). Kebijakan organisasi adalah landasan bagi inovasi terbuka. Kebijakan ini berfungsi sebagai kompas yang menuntun organisasi dalam menjalankan strategi inovasi. Kebijakan yang jelas akan memberikan arah yang pasti tentang jenis inovasi yang ingin dicapai, bagaimana proses inovasi dilakukan, dan siapa saja yang terlibat di dalamnya. Tanpa adanya kebijakan yang kuat, upaya inovasi terbuka akan menjadi h dan sulit untuk mencapai hasil yang optimal (Randhawa, et al., 2016).



Kebijakan organisasi juga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi. Kebijakan yang mendukung eksperimen, kolaborasi, dan pengambilan risiko akan mendorong karyawan untuk berani mengajukan ide-ide baru. Selain itu, kebijakan ini juga dapat menarik minat pihak eksternal untuk bekerja sama dengan organisasi. Dengan kata lain, kebijakan organisasi yang tepat akan menciptakan budaya inovasi yang hidup di dalam organisasi. Tidak kalah pentingnya, kebijakan organisasi hadir untuk mengelola risiko yang terkait dengan inovasi. Inovasi selalu mengandung ketidakpastian dan risiko kegagalan. Kebijakan organisasi yang baik akan membantu organisasi mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko tersebut. Dengan adanya mekanisme pengelolaan risiko yang jelas, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan meminimalkan dampak negatif dari kegagalan inovasi (Sa, et al., 2023).

Penerapan strategi *open inovasi* juga perlu dukungan dari budaya inovasi dalam organisasi (Yun, et al., 2020). Ini adalah suasana kerja di mana karyawan merasa aman untuk mengajukan ide-ide segar, mencoba hal-hal baru, dan belajar dari kegagalan. Budaya inovasi tidak hanya sekedar slogan atau program pelatihan, tetapi merupakan cara hidup dalam organisasi yang tertanam dalam setiap aspek kegiatannya. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, organisasi yang mampu berinovasi dengan cepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan (Anning-Dorson, 2018). Mereka dapat mengembangkan produk dan layanan baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, serta menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi operasional. Budaya inovasi mendorong organisasi untuk terus berkembang dan belajar (Barjak & Heimsch, 2021). Dengan terus mencari cara-cara baru untuk melakukan sesuatu, organisasi



dapat mengatasi tantangan yang muncul dan membuka peluang baru untuk pertumbuhan.

Selain itu, keterlibatan pihak eksternal juga menjadi salah satu kunci pada penerapan strategi *open innovation*, dengan melibatkan partisipasi masyarakat, sektor swasta, lembaga akademis, dan organisasi lainnya dalam proses penciptaan dan pengembangan kebijakan, program, atau solusi-solusi inovatif untuk memecahkan masalah-masalah yang kompleks (Lassen & Laugen, 2017). Dengan membuka akses terhadap pengetahuan, sumber daya, dan ide-ide dari berbagai pihak eksternal, pemerintah daerah dapat memperoleh perspektif yang lebih luas, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, serta menciptakan solusi-solusi yang lebih berkelanjutan dan berdaya guna bagi masyarakat (Laursen & Salter, 2014).

Tidak kalah pentingnya dalam strategi *open innovation* adalah bagaimana informasi yang di dapatkan dari pihak eksternal maupun internal untuk bisa dikelola dengan baik. Manajemen pengetahuan menjadi sangat penting dikarenakan dengan mengelola pengetahuan secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi munculnya ide-ide baru, mempercepat proses inovasi, dan meningkatkan kualitas inovasi yang dihasilkan (Natalicchio, et al., 2017). Manajemen pengetahuan memfasilitasi berbagi informasi dan kolaborasi antar individu, tim, dan bahkan organisasi yang berbeda. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengakses dan memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada, sehingga dapat menghindari duplikasi upaya dan menghasilkan inovasi yang lebih berkualitas. Selain itu, manajemen pengetahuan juga membantu melestarikan pengetahuan organisasi, sehingga inovasi dapat terus berlanjut meskipun terjadi pergantian personel atau struktur dalam organisasi atau perusahaan. Namun demikian,

manajemen pengetahuan dalam organisasi juga memiliki tantangan



tersendiri. Salah satu kendala utama adalah budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung berbagi pengetahuan. Karyawan seringkali enggan membagikan pengetahuan mereka karena khawatir akan kehilangan nilai tawar atau merasa bahwa informasi tersebut adalah milik pribadi. Selain itu, perbedaan dalam preferensi teknologi dan sistem yang sudah ada juga bisa menjadi hambatan. Integrasi sistem manajemen pengetahuan dengan sistem yang sudah ada seperti ERP atau CRM seringkali memerlukan waktu dan sumber daya yang cukup besar. Tantangan lainnya adalah terkait dengan kualitas data yang digunakan. Data yang tidak akurat, tidak lengkap, atau tidak konsisten akan mengurangi nilai dari sistem manajemen pengetahuan (Santoro, et al., 2017).

Pada pemerintah daerah sendiri strategi *open* inovasi telah dijalankan, di Provinsi Sulawesi Tenggara tepatnya dikabupaten Konawe Utara. Upaya inovasi telah dijalankan dengan membuat solusi terkait pertanian. Pengembangan aplikasi pak tani konasara yang bertujuan untuk menjadikan sector pertanian menjadi maju. Aplikasi Pak Tani Konasara dirancang untuk membantu petani dalam mengakses informasi pertanian, termasuk prakiraan cuaca, harga pasar, teknik pertanian terbaru, serta akses ke fasilitas dan layanan pertanian. Dengan adanya aplikasi ini, petani dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja mereka, serta mengurangi risiko yang terkait dengan perubahan iklim dan fluktuasi pasar. Selain itu, pemerintah daerah juga mendorong kolaborasi antara petani, peneliti, dan penyedia teknologi untuk mengembangkan solusi inovatif yang berkelanjutan. Hal ini mencakup penggunaan teknologi pertanian presisi, seperti sensor tanah dan drone untuk pemantauan tanaman, yang dapat memberikan data real-time kepada petani sehingga mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik. Strategi open juga melibatkan pelatihan dan pendampingan bagi petani agar mereka



mampu memanfaatkan teknologi dengan maksimal. Pemerintah daerah bekerja sama dengan universitas dan lembaga penelitian untuk menyediakan program edukasi dan pelatihan yang relevan bagi petani lokal. Dengan langkah-langkah ini, Kabupaten Konawe Utara berharap dapat meningkatkan hasil pertanian, meningkatkan kesejahteraan petani, dan menciptakan model pertanian yang lebih berkelanjutan dan inovatif di masa depan. Upaya ini juga menunjukkan bagaimana strategi open inovasi dapat diterapkan di sektor publik untuk memecahkan masalah lokal dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan sumber daya eksternal.

Sebagai salah satu provinsi di bagian Indonesia Timur, provinsi Sulawesi Tenggara terus melakukan pengembangan agar tidak tertinggal dari provinsi-provinsi besar di Sulawesi seperti Sulawesi Selatan dan Sulawesi Utara. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat, serta memperkuat infrastruktur dan perekonomian daerah. Sulawesi Tenggara memiliki berbagai keunggulan yang dapat dikembangkan melalui strategi open inovasi untuk mendorong pertumbuhan dan pembangunan daerah. Potensi keanekaragaman hayati laut, khususnya di kawasan Wakatobi, merupakan salah satu aset terbesar provinsi ini. Melalui kolaborasi internasional dengan ilmuwan dan peneliti, serta penggunaan teknologi canggih untuk pemantauan ekosistem laut, provinsi ini dapat memperkuat sektor pariwisata berkelanjutan. Selain itu, sektor pertanian dan perikanan, sebagai tulang punggung ekonomi lokal, dapat ditingkatkan melalui aplikasi teknologi seperti Pak Tani Konasara yang menyediakan informasi pertanian yang akurat dan relevan, serta inovasi produk pertanian baru yang melibatkan riset dan pengembangan.



Sumber daya alam, seperti cadangan nikel yang melimpah, juga menawarkan peluang besar untuk pengembangan industri hilir yang dapat menghasilkan produk bernilai tambah tinggi. Pengelolaan tambang yang ramah lingkungan dan kolaborasi dengan perusahaan teknologi global dapat mendorong pertumbuhan industri ini. Potensi energi terbarukan, termasuk energi matahari dan angin, bisa dioptimalkan melalui proyek percontohan yang melibatkan perusahaan teknologi energi, pelatihan tenaga kerja lokal, dan model pembiayaan inovatif seperti kemitraan publik-swasta.

Tabel 1.3 Indeks Inovasi Daerah Tingkat Kota

No	Tahun	Provinsi	Kota	Tingkat Inovasi	Score
1	2020	Sulawesi Tenggara	Kota Kendari	Kurang Inovatif	31
2	2020	Sulawesi Tenggara	Kota Bau-Bau	Kurang Inovatif	53
3	2021	Sulawesi Tenggara	Kota Kendari	Inovatif	54.04
4	2021	Sulawesi Tenggara	Kota Bau-Bau	Kurang Inovatif	8.84
5	2022	Sulawesi Tenggara	Kota Kendari	Inovatif	57.28
6	2022	Sulawesi Tenggara	Kota Bau-Bau	Kurang Inovatif	15.3
7	2023	Sulawesi Tenggara	Kota Kendari	Inovatif	47.06
8	2023	Sulawesi Tenggara	Kota Bau-Bau	Inovatif	37.52

Sumber: e-database Kementerian Dalam Negeri (2024)

Dapat dilihat dari tabel 1.3 bahwa indeks inovasi di dua kota besar di Sulawesi Tenggara mengalami peningkatan. Pada tahun di 2019 Kota Kendari dan Bau-Bau masih belum bisa di nilai sesuai laporan data hasil pengukuran indeks inovasi daerah tingkat kota sesuai kajian strategis Kementerian Dalam Negeri. Pada tahun 2020, baik Kota Kendari maupun Bau-Bau masih ternilai kurang inovatif dengan score masing-masing 31 dan 53. Di tahun 2021, Kota Kendari meningkat menjadi inovatif dengan score 54.04, sementara kota Bau-Bau masih pada posisi kurang inovatif dengan score 8.84. Kemudian pada tahun 2022, kota Kendari mampu sebagai kota inovatif dengan score yang sedikit meningkat menjadi 57.28, kota Bau-Bau masih kurang inovatif dengan score yang sudah



meningkat dua kali lipat yaitu 15.3. Adapun pada tahun 2023, baik kota Kendari maupun kota Bau-Bau telah menjadi kota inovatif dengan score untuk Kendari yang memperlihatkan penurunan dari segi score yaitu 47.06, sedangkan kota Bau-Bau scorenya meningkat tajam menjadi 37.52. Untuk data indeks inovatif untuk kota-kota di Indonesia dapat dilihat pada data di Lampiran 3 penelitian ini.

Data tersebut memaparkan bahwa secara umum telah terjadi peningkatan inovasi di berbagai kota di Indonesia, khususnya kota Kendari dan Bau-Bau di Sulawesi Tenggara. Walaupun demikian dapat dilihat pada lampiran 3 bahwa terlihat jelas tingkat inovasi di kota-kota pada wilayah Timur Indonesia masih tertinggal di bandingkan score inovasi pada kota-kota yang berada di wilayah Barat Indonesia seperti di provinsi Jawa dan Sumatra. Perbedaan tingkat inovasi antara wilayah Timur dan Barat Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor kompleks (Bangsawan, dkk., 2023). Akses terhadap sumber daya seperti infrastruktur, teknologi, dan modal yang lebih terbatas di wilayah Timur menjadi kendala utama. Selain itu, lingkungan inovasi yang kurang mendukung, seperti ekosistem inovasi yang lemah dan kebijakan pemerintah yang kurang kondusif, juga turut berkontribusi. Kualitas sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan serta budaya yang kurang mendukung inovasi juga menjadi faktor penghambat. Di sisi lain, peningkatan inovasi di kota-kota seperti Kendari dan Bau-Bau dapat disebabkan oleh fokus pada sektor tertentu, inisiatif pemerintah daerah, dan keterlibatan masyarakat. Untuk mengatasi kesenjangan ini, perlu dilakukan upaya komprehensif seperti peningkatan infrastruktur, penguatan ekosistem inovasi, peningkatan kualitas SDM, pemberian insentif, dan kolaborasi lintas sektor.

Walaupun strategi *open* inovasi terlihat memberikan kemajuan yang besar apa negara di dunia, namun menurut penelitian dari Pedersen (2020)



mengindikasikan bahwa open inovasi umumnya tidak memberikan pengaruh yang lebih besar kepada warga negara dalam sektor publik atau proses demokrasi. Penelitian Pedersen tersebut juga menunjukkan bahwa open inovasi, hingga saat ini, hanya digunakan untuk memecahkan masalah-masalah kecil, dan bukan masalah-masalah berskala besar di masyarakat. Pedersen juga menambahkan bahwa inovasi terbuka umumnya tidak digunakan untuk membuat organisasi pada sektor publik agar memberikan dampak lebih besar kepada masyarakat dalam proses sektor publik atau proses demokrasi. Inovasi sektor publik digunakan oleh organisasi untuk menjangkau, mengendalikan permasalahan dalam masyarakat dan mengubah cara masyarakat berperilaku, serta kemampuan dan pengalaman yang dimiliki masyarakat. Penelitian ini menyarankan kerangka kerja penciptaan nilai dari inisiatif open inovasi yaitu mengejar inovasi di masyarakat. Kerangka kerja ini mungkin dapat membantu organisasi sektor publik atau pemetintahan meningkatkan penciptaan nilai dan memecahkan masalah-masalah buruk dengan menggunakan open inovasi.

Sesuai dengan penelitian dari Kankanhalli, et al. (2016) yang menguatkan bahwa pada dasarnya sebagian besar organisasi sektor publik masih berada pada tahap awal adopsi open inovasi. Khususnya, open inovasi di sektor publik mengharuskan pemerintah untuk lebih mendengarkan warganya dibandingkan sebelumnya, dan untuk melibatkan pengguna informasi dan pelayanan publik lebih lanjut. Namun, cara dan metode keterlibatan masyarakat dalam open inovasi sektor publik masih belum matang. Selain itu, terdapat kurangnya pemahaman tentang bagaimana strategi open inovasi harus dirumuskan oleh organisasi sektor publik. Hambatan-hambatan ini adalah akibat dari hal ini rendahnya tingkat kepuasan dan an warga terhadap layanan ini. Lebih-lebih lagi, organisasi pemerintah



harus mematuhi peraturan dan regulasi yang ada yang mungkin membatasi kebebasan mereka untuk berinovasi, dan hal tersebut juga harus dipatuhi dalam kolaborasi dengan sumber eksternal. Secara umum, sektor publik telah dikritik karena tidak ramah terhadap open inovasi karena insentif asimetris, kurangnya budaya inovasi, ketidakhadiran pendanaan (seperti modal ventura) untuk inovasi, dan berbagai hambatan lainnya.

Bertolak belakang dengan penelitian tersebut, Chesbrought (2017); Mergel & Desouza (2013); dan Blohm et al. (2013) menyatakan bahwa strategi open inovasi melibatkan pemanfaatan ide, pengetahuan, dan inovasi eksternal untuk meningkatkan kemampuan internal dan mengatasi tantangan publik yang akan dihadapi. Open inovasi memungkinkan organisasi sektor publik untuk memanfaatkan lebih banyak ide dan keahlian, mengurangi redundansi usaha, dan mendorong kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan. Organisasi sektor publik dapat mengadopsi berbagai peran dalam ekosistem inovasi, seperti pemecah masalah, enabler, motivator, convener, dan integrator. Dengan mendefinisikan peran mereka dengan jelas, organisasi ini dapat lebih menyelaraskan strategi mereka dengan upaya yang ada dan fokus pada penciptaan inovasi yang berdampak. Misalnya, menerapkan pemikiran desain dan prinsip-prinsip desain yang berpusat pada manusia dapat menghasilkan layanan publik yang lebih berpusat pada pengguna.

Oleh karena itu, Sulawesi Tenggara yang merupakan daerah potensial di Indonesia, di mana pembangunan dan kemajuan ekonomi semakin menjadi fokus utama, perlunya pendekatan inovatif seperti open inovasi menjadi semakin penting.

Konsep Open Innovation menekankan pentingnya kolaborasi dengan berbagai pihak termasuk institusi akademis, industri, dan masyarakat umum, dalam



proses inovasi organisasi. Namun, bagaimana strategi open Innovation ini secara khusus mempengaruhi kinerja organisasi, terutama dalam konteks pemerintah daerah, masih memerlukan penelitian yang mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi Open Innovation terhadap kinerja organisasi pemerintah daerah di Sulawesi Tenggara, dengan mempertimbangkan *government sustainability learning* sebagai variabel mediasi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana penerapan strategi inovatif dapat memengaruhi kinerja organisasi publik di tingkat daerah, serta memberikan panduan bagi pengambil keputusan dalam merancang kebijakan inovasi yang efektif dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang tersebut di atas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Strategi *Open Innovation* berpengaruh terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 1) Apakah Kebijakan Organisasi berpengaruh terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 2) Apakah Budaya Inovasi berpengaruh terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 3) Apakah Keterlibatan Pihak Eksternal berpengaruh terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 4) Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?



2. Apakah Strategi *Open Innovation* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 1) Apakah Kebijakan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 2) Apakah Budaya Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 3) Apakah Keterlibatan Pihak Eksternal berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 4) Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
3. Apakah *Government Sustainability Learning* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
4. Apakah Strategi *Open Innovation* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 1) Apakah Kebijakan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 2) Apakah Budaya Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?
 - 3) Apakah Keterlibatan Pihak Eksternal berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?



- 4) Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Strategi *Open Innovation* terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Inovasi terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Pihak Eksternal terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Strategi *Open Innovation* terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.



- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Inovasi terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Pihak Eksternal terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Government Sustainability Learning* terhadap Kinerja Organisasi pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Strategi *Open Inovasi* terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Inovasi terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Pihak Eksternal terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.
 - 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi melalui *Government Sustainability Learning* pada Pemerintah Daerah di Sulawesi Tenggara.



1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan maka hasil dari penelitian ini diupayakan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Memberikan manfaat dan implikasi secara teoritis keilmuan bidang manajemen yakni pengetahuan tentang manajemen strategi yang berkaitan dengan strategi open innovation terhadap *government sustainability learning* dan kinerja organisasi.

2. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam mengelola strategi open innovation yang memiliki peran fundamental di Pemerintahan Daerah khususnya Sulawesi Tenggara.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan informasi kepada Pemerintah Daerah terkait strategi open innovation dalam memaksimalkan kinerja Pemerintah Daerah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Strategi

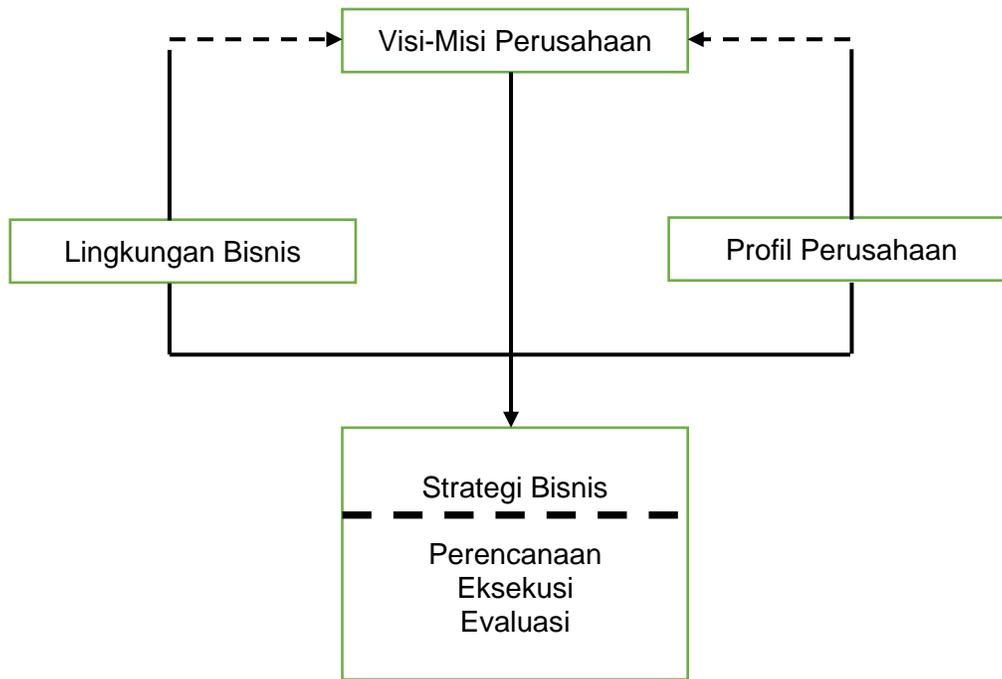
Teori manajemen strategi adalah kerangka kerja konseptual yang digunakan oleh manajer dan organisasi untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi mereka dalam mencapai tujuan jangka panjang mereka. Ini melibatkan proses identifikasi sasaran, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan strategi yang tepat, dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif (David & David, 2019).

Manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian tersebut juga mengandung pemahaman implikasi bahwa organisasi atau perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya (Muhammad, 2017). Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek buruk atau dampak negative yang dapat ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Adapun komponen pokok manajemen strategi adalah analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis, analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan visi dan misi perusahaan. Hubungan



antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan visi-misi perusahaan menunjuk pada apa yang ingin dikerjakan.



Gambar 2.1 Komponen Pokok Manajemen Strategi
(Sumber: Muhammad, 2017)

Ada yang memiliki keyakinan bahwa lingkungan bisnis adalah komponen yang terpenting karena hampir sepenuhnya manajemen tidak mampu mengendalikannya. Tidak mungkin perusahaan dapat sepenuhnya melakukan rekayasa terhadap lingkungan bisnis. Namun, ada juga yang berpendapat sebaliknya bahwa komponen yang terpenting adalah komponen internal dan menjadi determinan terpenting bagi keberhasilan perusahaan. Dengan keunggulan kemampuan yang dimiliki, perusahaan dapat melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya.

Manajemen strategi yang diterapkan dalam perusahaan memiliki 3 (tiga) tahapan proses (Pearce II & Robinson, 2018): 1) Analisis Strategis: Tahap pertama dalam



manajemen strategi adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Ini mencakup menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal seperti tren pasar, persaingan, perubahan regulasi, dan faktor-faktor lainnya. Analisis ini membantu perusahaan memahami posisi mereka saat ini, serta mengidentifikasi peluang dan tantangan yang harus dihadapi.

2) Perumusan Strategi: Setelah melakukan analisis, perusahaan kemudian merumuskan strategi mereka. Ini melibatkan pengembangan tujuan jangka panjang dan pendek, serta rencana tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi dapat mencakup berbagai aspek, seperti pengembangan produk, ekspansi pasar, peningkatan efisiensi operasional, atau restrukturisasi organisasi. Penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, serta mempertimbangkan faktor-faktor yang diidentifikasi dalam analisis strategis.

3) Implementasi dan Pengendalian Strategi: Tahap terakhir adalah mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan dan melakukan pengendalian untuk memastikan bahwa strategi tersebut berjalan sesuai rencana. Ini melibatkan alokasi sumber daya, pengaturan sistem pengukuran kinerja, monitoring terus-menerus terhadap kemajuan, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Implementasi yang efektif dan pengendalian strategi adalah kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan memastikan bahwa perusahaan tetap berada pada jalur yang benar untuk mencapai tujuan mereka.

Pada umumnya ketika pertama kali berdiri, perusahaan memiliki satu jenis usaha

Dalam kondisi atau situasi tersebut dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki unit usaha strategis. Ketika itu manajemen juga dikatakan hanya memiliki pilihan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi bersaing pada satu usaha yang dimiliki tersebut. Strategi itulah yang kemudian disebut sebagai



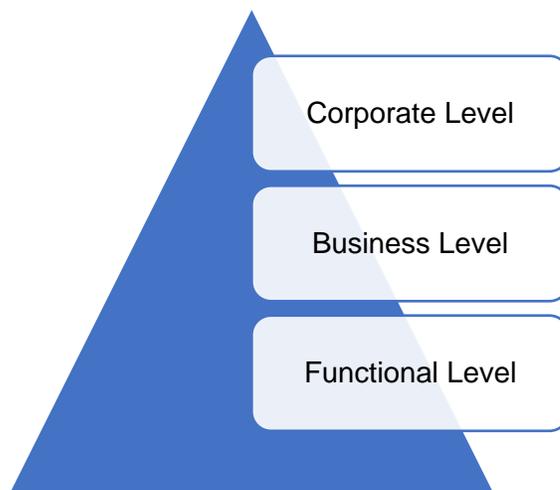
strategi pada tingkatan bisnis (*business level*). Akan tetapi hendaknya diketahui bahwa rumusan strategi pada dataran bisnis seperti kurang lengkap dan kurang detail. Boleh dikatakan bahwa hanya manajemen puncak saja yang dapat menghayati esensi strategi bersaing tersebut, setidaknya karena masih terlihat abstrak dan belum terlihat alat ukurnya. Manajemen yang berada pada tingkatan di bawahnya, misalnya manajemen pemasaran, perlu uraian yang lebih konkrit dan komplit. Ketika produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah ditandai dengan tiga keunikan, kemudian perlu dirumuskan lebih jauh siapa segmen pasar yang dituju dan dengan strategi harga seperti apa produk itu diluncurkan (Pearce II & Robinson, 2018). Disamping itu, tentu saja masih banyak pertanyaan lain yang perlu dijawab, misalnya tentang strategi keuangan yang harus diputuskan pada masa awal beroperasinya perusahaan.

Dengan kata lain strategi pada tingkatan bisnis perlu dijabarkan lebih jauh ke dalam strategi dataran fungsional, yang diperlukan oleh manajer pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi. Strategi inilah yang kemudian dinamai strategi pada tingkatan fungsional (*functional level*). Intinya, strategi fungsional berkaitan dengan cara departemen dan unit fungsional dalam perusahaan mendukung tujuan-tujuan strategis perusahaan dan unit bisnis. Fokusnya adalah pada penerapan strategi yang mendukung kegiatan spesifik departemen atau fungsi dalam mencapai tujuan bisnis. Strategi fungsional mencakup berbagai keputusan terkait dengan pengelolaan sumber daya, pengembangan keterampilan karyawan, efisiensi operasional, dan inovasi dalam fungsi-fungsi spesifik tersebut. Sementara untuk strategi bisnis terkait dengan bagaimana setiap unit bisnis atau divisi dalam



perusahaan berencana untuk mencapai tujuan strategisnya. Fokusnya adalah pada mendapatkan keunggulan bersaing di pasar tertentu, mengidentifikasi pasar an, menentukan produk atau layanan yang akan ditawarkan, dan membangun keunggulan kompetitif.

Dalam perjalanannya kemudian seiring dengan kinerja yang membanggakan, perusahaan terus berkembang, penjualan meningkat, pangsa pasar semakin besar, lama kelamaan manajemen kemudian memutuskan untuk tidak lagi hanya bergulat dengan satu bisnis inti. Sehingga sejak itu perusahaan tidak lagi hanya memiliki satu unit bisnis strategis, melainkan telah memiliki dua dan kemudian di masa yang akan datang hamper dapat dipastikan terus bertambah lagi menjadi beberapa. Dari sinilah lahir apa yang dikenal dengan sebutan strategi pada tingkatan korporat (*corporate level strategy*). Strategi korporat atau strategi perusahaan berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan besar tentang arah keseluruhan perusahaan. Fokusnya adalah pada portofolio bisnis perusahaan secara keseluruhan, termasuk pertimbangan terkait diversifikasi bisnis, integrase vertical, ekspansi geografis, dan aliansi strategis. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai pertumbuhan, profitabilitas, dan keunggulan bersaing jangka panjang untuk perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2.2 Tingkatan Strategi Perusahaan
(Sumber: Muhammad, 2017)



Manajemen strategi di organisasi pemerintahan memiliki beberapa perbedaan

dibandingkan dengan manajemen strategi di sektor swasta. Beberapa karakteristik

khusus dari manajemen strategi dalam konteks pemerintahan meliputi: 1) Tujuan dan Prioritas yang Berbeda. Organisasi pemerintahan memiliki tujuan yang lebih terkait dengan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, dan pemenuhan kebutuhan sosial, ekonomi, dan politik masyarakat. Oleh karena itu, manajemen strategi dalam konteks ini akan lebih berfokus pada pengembangan kebijakan publik dan strategi yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan tersebut. 2) Transparansi dan Akuntabilitas: Pemerintah sering kali diharapkan untuk bertanggung jawab secara transparan kepada masyarakat. Manajemen strategi di organisasi pemerintahan harus memperhatikan aspek-aspek ini dengan memastikan bahwa proses perencanaan strategis terbuka dan terbuka untuk partisipasi publik. Evaluasi kinerja secara terbuka juga penting untuk menunjukkan akuntabilitas. 3) Keterbatasan Sumber Daya: Pemerintah sering menghadapi keterbatasan sumber daya dalam bentuk anggaran dan personel. Oleh karena itu, manajemen strategi di sektor pemerintahan harus mempertimbangkan penggunaan yang efisien dari sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal. 4) Keterlibatan Pihak-pihak yang Berkepentingan (*Stakeholders*): Organisasi pemerintahan sering kali harus berinteraksi dengan berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk masyarakat umum, organisasi nirlaba, sektor swasta, dan pemerintah lainnya. Manajemen strategi harus mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan dari berbagai pihak yang berbeda ini dalam merumuskan dan melaksanakan strategi. 5) Konteks Kebijakan Publik: Manajemen strategi dalam pemerintahan sering kali terkait dengan pengembangan dan implementasi kebijakan publik. Ini melibatkan proses analisis



mendalam tentang isu-isu sosial, ekonomi, dan politik, serta keterlibatan dalam pembuatan keputusan yang kompleks dan sering kali politis. 6) Perubahan dan Lingkungan Eksternal: Organisasi pemerintahan sering kali harus respons perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perubahan kebijakan,

teknologi, atau kondisi ekonomi. Oleh karena itu, manajemen strategi di pemerintahan harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan tersebut.

2.1.2 Strategi *Open Innovation*

Strategi *Open Innovation* (Inovasi Terbuka) adalah pendekatan yang mengakui nilai dari kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti perusahaan, universitas, peneliti independen, dan masyarakat umum, dalam proses inovasi (Chesbrough, 2003). Konsep ini dikembangkan oleh Henry Chesbrough pada awal tahun 2000-an. Berbeda dengan model inovasi tradisional yang cenderung tertutup dan berfokus pada pengembangan internal, strategi *Open Innovation* mempromosikan pertukaran gagasan, teknologi, dan sumber daya dengan pihak eksternal untuk menciptakan nilai tambah (Baban, et al., 2021). Teori *Open Innovation* menantang pandangan tradisional yang menganggap inovasi sebagai proses yang terjadi secara tertutup di dalam perusahaan, dan mengajukan ide bahwa inovasi bisa lebih efektif dan efisien jika perusahaan mengintegrasikan pengetahuan dan sumber daya dari luar organisasi mereka. Teori *Open Innovation* menekankan bahwa tidak semua pengetahuan, keahlian, atau ide inovatif terkandung di dalam perusahaan itu sendiri. Sebaliknya, perusahaan harus mengakui dan memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya dari pihak eksternal seperti universitas, institusi penelitian, mitra industri, startup, dan komunitas inovasi lainnya (Chesbrough, et al., 2006). Konsep inovasi tertutup yang tradisional, di mana perusahaan cenderung mempertahankan semua proses inovasi secara internal, digantikan dengan pendekatan yang lebih terbuka. Perusahaan tidak



hanya melihat ke dalam organisasi mereka sendiri, tetapi juga ke luar untuk mencari ide baru, teknologi baru, dan peluang kolaborasi. Teori *Open Innovation* mendorong perusahaan untuk berkolaborasi dengan pihak eksternal melalui berbagai kemitraan, termasuk aliansi strategis, penelitian bersama, investasi ventura,

dan akuisisi perusahaan. Dengan melakukan ini, perusahaan dapat memperoleh akses ke pengetahuan dan sumber daya yang tidak tersedia secara internal. Perusahaan mungkin perlu mengubah model bisnis mereka untuk menerapkan konsep Open Innovation. Ini bisa melibatkan pembangunan platform inovasi terbuka, memfasilitasi komunitas inovasi, atau bahkan menciptakan saluran formal untuk mengintegrasikan ide-ide eksternal ke dalam proses inovasi perusahaan (Curley & Salmelin, 2018). Dalam konteks Open Innovation, perusahaan tidak hanya menghargai inovasi yang dihasilkan secara internal, tetapi juga mengakui dan memperhitungkan kontribusi dari pihak eksternal. Ini bisa melalui penghargaan, pengakuan, atau kemitraan yang lebih dalam dengan para inovator eksternal.

Open inovasi, juga dikenal sebagai inovasi eksternal atau jaringan, berfokus pada mengungkapkan ide-ide baru, mengurangi risiko, meningkatkan kecepatan, dan memanfaatkan sumber daya yang langka (Teplove, et al., 2019). Lebih jauh dijelaskan bahwa dengan melibatkan mitra eksternal, seperti pelanggan, pemasok, dan bahkan pesaing, organisasi dapat mengakses kumpulan pengetahuan dan kreativitas yang lebih luas. Pendekatan ini tidak hanya mempercepat proses pengembangan tetapi juga meningkatkan kualitas dan relevansi inovasi. Selain itu, open inovasi memungkinkan perusahaan untuk membagi beban finansial dan risiko yang terkait dengan penelitian dan pengembangan, menjadikannya strategi yang lebih berkelanjutan dan hemat biaya. Dengan meruntuhkan batasan tradisional dan mendorong kolaborasi, inovasi terbuka membantu perusahaan tetap kompetitif dan responsif terhadap perubahan pasar.



Strategi Open Innovation juga dapat diterapkan dalam konteks pemerintahan, di mana pemerintah lokal atau daerah menggunakan konsep ini untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan pelayanan kepada masyarakat (Lee, et al.,

Walaupun belum terdapat banyak penelitian terkait strategi open innovation

pada organisasi pemerintahan daerah namun dari beberapa teori strategi open innovation dikatakan bahwa penerapan strategi open inovasi pada pemerintah daerah hampir sama dengan strategi yang dilakukan pada sektor swasta atau jenis perusahaan lainnya. Pemerintah daerah dapat menggunakan strategi open innovation untuk menggalang partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Mereka dapat memanfaatkan teknologi digital untuk menyelenggarakan platform partisipatif di mana warga dapat berkontribusi dengan ide-ide, umpan balik, dan masukan mereka terkait kebijakan dan program pemerintah atau public sector (Lee, et al., 2012). Pemerintah daerah dapat menjalin kemitraan dengan perusahaan swasta, organisasi nirlaba, dan institusi pendidikan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang ada di masyarakat dan bersama-sama mencari solusi inovatif. Kolaborasi semacam ini dapat melibatkan pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan keahlian untuk menciptakan nilai tambah bagi komunitas. Pemerintah daerah dapat menerapkan strategi Open Innovation untuk mendorong inovasi dalam penyediaan layanan publik. Mereka dapat membuka diri untuk menerima ide-ide dari masyarakat atau memfasilitasi kemitraan dengan sektor swasta untuk mengembangkan solusi baru yang lebih efisien dan efektif. Pemerintah daerah dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung strategi Open Innovation. Mereka dapat membangun platform inovasi terbuka atau aplikasi seluler yang memungkinkan warga untuk berkolaborasi dalam pengembangan solusi inovatif atau memberikan umpan balik terhadap layanan pemerintah. Penting bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan kapasitas internal dalam hal manajemen proyek inovasi, komunikasi, dan kemitraan eksternal. Mereka perlu memiliki tim yang terlatih dan disiplin untuk memfasilitasi proses Open Innovation dan mengelola kemitraan dengan berbagai pihak.



Menurut Podmetina, et al. (2014), open innovation memainkan peran penting di sektor publik dengan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan kebijakan dan layanan publik. Dengan melibatkan warga dan berbagai pemangku kepentingan dalam proses inovasi, pemerintah dapat mengumpulkan berbagai perspektif dan ide, yang pada gilirannya meningkatkan relevansi dan efektivitas kebijakan serta layanan yang disediakan. Open innovation memungkinkan sektor publik untuk mengakses pengetahuan dan keahlian dari luar, termasuk dari sektor swasta, akademisi, dan lembaga penelitian, sehingga membantu menciptakan solusi inovatif untuk tantangan kompleks seperti masalah lingkungan, kesehatan, dan transportasi. Selain itu, pendekatan ini mendorong kolaborasi dan kemitraan antara berbagai pihak, yang memungkinkan berbagi sumber daya, pengetahuan, dan pengalaman. Hal ini berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Open innovation juga dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pembuatan keputusan, serta memungkinkan sektor publik untuk lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat dengan mengintegrasikan ide dan solusi baru. Dengan demikian, open innovation di sektor publik membantu dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis dengan cara yang lebih inovatif dan tepat sasaran.

2.1.2.1 Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi memainkan peran kunci dalam mendukung strategi Open Innovation di sebuah organisasi. Kebijakan ini berfungsi sebagai panduan dan kerangka kerja yang memandu perilaku, pengambilan keputusan, dan tindakan organisasi terkait dengan kolaborasi, inovasi, dan pengelolaan pengetahuan. Kebijakan organisasi harus secara jelas mengakui nilai dan pentingnya *Open Innovation* sebagai bagian dari strategi organisasi



(Dahlander & Gann, 2010). Ini dapat mencakup pernyataan misi, visi, atau nilai-nilai yang menekankan pentingnya kolaborasi, keterbukaan, dan berbagi pengetahuan. Pernyataan misi, visi, atau nilai-nilai organisasi adalah tempat yang tepat untuk mengakui dan menekankan nilai dari Open Innovation. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai ini ke dalam pernyataan misi, visi, atau nilai-nilai, organisasi memberikan sinyal yang kuat kepada anggota organisasi dan pihak eksternal tentang komitmen mereka terhadap kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi terbuka.

Kebijakan organisasi juga harus menetapkan tujuan dan sasaran terkait dengan Open Innovation. Misalnya, organisasi dapat menetapkan target untuk jumlah kolaborasi eksternal yang diharapkan atau pencapaian tertentu dalam pengembangan produk atau layanan baru melalui inovasi terbuka. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan terukur, organisasi memberikan arah yang spesifik bagi semua anggota organisasi dan mengidentifikasi area-area di mana inovasi terbuka dapat memberikan dampak yang signifikan. Tujuan yang jelas membantu mengarahkan perhatian dan upaya organisasi ke area-area yang dianggap paling penting untuk mencapai keberhasilan dalam inovasi terbuka. Selain itu tujuan yang jelas juga memberikan kerangka kerja yang jelas untuk tanggung jawab dan akuntabilitas. Setiap anggota organisasi dapat memahami peran dan tanggungjawab mereka dalam mencapai tujuan terkait open innovation, yang akan menghasilkan kerja tim yang lebih baik dan terkoordinasi secara maksimal.

Kebijakan organisasi juga tidak terlepas dari pentingnya prosedur dan proses. Kebijakan organisasi harus merinci prosedur dan proses yang harus diikuti oleh anggota organisasi dalam menjalankan strategi Open Innovation. Ini termasuk proses untuk mengajukan ide, mengevaluasi proposal kemitraan,



dan berkomunikasi dengan mitra eksternal. Kebijakan harus merinci bagaimana anggota organisasi dapat mengajukan ide inovatif mereka. Ini bisa meliputi pembentukan formulir pengajuan ide, prosedur untuk menyampaikan ide ke tim inovasi, atau platform digital yang memungkinkan anggota organisasi untuk mengunggah ide mereka. Organisasi perlu menetapkan prosedur untuk mengevaluasi ide yang diajukan oleh anggota. Ini bisa mencakup pembentukan tim evaluasi ide yang bertanggung jawab untuk menilai potensi, relevansi, dan kelayakan setiap ide inovatif. Setelah evaluasi, kebijakan harus menjelaskan bagaimana ide-ide yang telah dievaluasi akan dipilih dan diprioritaskan untuk implementasi lebih lanjut. Ini bisa melibatkan pemungutan suara anggota tim, pemilihan ide berdasarkan kriteria tertentu, atau penggunaan algoritma atau metode analisis lainnya. Penting untuk menetapkan prosedur untuk berkomunikasi dengan mitra eksternal secara efektif. Kebijakan harus mengatur saluran komunikasi yang jelas, frekuensi pertemuan, dan mekanisme untuk berbagi informasi dan umpan balik antara organisasi dan mitra eksternal.

Adapun indikator-indikator yang dapat digunakan dalam menganalisis variabel kebijakan organisasi (Tung et al., 2020) antara lain:

- a. Kolaborasi eksternal. Hal ini diartikan sebagai bagian strategi kebijakan organisasi mengenai kemampuan organisasi untuk membangun kolaborasi dengan pihak eksternal seperti universitas, perusahaan, atau organisasi nirlaba.
- b. Adopsi teknologi kolaboratif. Implementasi dan penggunaan platform digital atau alat kolaboratif yang memungkinkan pertukaran ide dan informasi dengan mitra eksternal.



- c. Partisipasi dalam komunitas inovasi. Keterlibatan dalam komunitas profesional, kelompok industri, atau forum inovasi yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan praktik terbaik untuk menyelesaikan masalah atau menciptakan solusi inovatif bersama.
- d. Komunikasi terbuka. Transparansi dalam berbagi informasi, gagasan, dan proyek inovatif dengan mitra eksternal, baik secara formal maupun informal.

2.1.2.2 Budaya Inovasi

Budaya inovasi menjadi salah satu variabel yang sangat penting dalam strategi open innovation. Ini mencerminkan sikap, nilai-nilai, dan norma-norma yang mendukung atau menghambat praktik inovatif di dalam sebuah organisasi. Budaya inovasi yang kuat dan positif mendorong kreativitas, kolaborasi, dan eksperimen, yang merupakan elemen kunci dalam suksesnya strategi Open Innovation. Budaya inovasi yang baik didasarkan pada keterbukaan terhadap ide-ide baru, pendekatan baru, dan gagasan dari berbagai sumber, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Organisasi yang memiliki budaya inovasi yang kuat tidak takut untuk mengambil risiko, bereksperimen, dan mencoba pendekatan yang berbeda dalam menciptakan solusi baru. Selain itu, budaya organisasi yang efektif mendorong kolaborasi tim dan kerja sama lintas departemen atau divisi. Anggota organisasi merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan, berkolaborasi dalam pengembangan ide, dan bekerja bersama untuk menyelesaikan masalah kompleks. Ini juga mencakup kemampuan untuk berkolaborasi dengan mitra eksternal dalam konteks Open Innovation. Dalam konteks budaya inovasi, diperlukan



pemahaman yang sama tentang tujuan organisasi dan pentingnya inovasi dalam mencapai tujuan tersebut. Anggota organisasi merasa terhubung dengan visi dan misi organisasi, dan menyadari peran mereka dalam mewujudkan visi tersebut melalui praktik-praktik inovasi.

Indikator-indikator budaya inovasi dijabarkan oleh Pathiranage, (2019) sebagai berikut:

- a. Kepercayaan dan kolaborasi. Keadaan dimana individu atau kelompok merasa yakin dan memiliki keyakinan terhadap orang lain, termasuk dalam hal kompetensi, integritas, dan niat baik. Dalam konteks budaya organisasi, kepercayaan memungkinkan individu untuk merasa nyaman berbagi ide, bertukar informasi, dan berkolaborasi tanpa rasa takut dan keraguan.
- b. Program penghargaan inovasi. Kebijakan atau inisiatif yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan pengakuan, penghargaan, dan insentif kepada individu atau tim yang menciptakan ide inovatif, menyelesaikan tantangan inovatif, atau memberikan kontribusi penting terhadap proses inovasi. Program seperti ini akan mendorong budaya inovasi dengan memberikan dorongan positif kepada anggota organisasi untuk terlibat dalam praktik inovatif.
- c. Keterbukaan terhadap ide. Sikap mental dan budaya yang mendukung berbagai ide, gagasan, dan umpan balik tanpa hambatan atau penilaian negative. Budaya organisasi yang terbuka memfasilitasi pertukaran ide dan pengetahuan, yang merupakan pondasi dari proses inovasi. Keterbukaan terhadap ide memungkinkan organisasi untuk mengeksplorasi berbagai konsep dan solusi yang mungkin terjadi.



- d. Pengambilan keputusan berbasis data. Proses di mana individu atau kelompok memilih tindakan atau keputusan berdasarkan informasi dan analisis data yang tersedia. Dalam konteks inovasi, pengambilan keputusan berbasis data menekankan pentingnya menggunakan data dan bukti yang relevan untuk menginformasikan keputusan yang diambil terkait dengan proyek inovatif.
- e. Ketelitian dan pemikiran kritis. Kecermatan atau kehati-hatian serta berpikir kritis dalam melakukan pekerjaan atau analisis. Ketelitian dan pemikiran kritis penting untuk memastikan bahwa ide-ide dan solusi-solusi yang diusulkan dipertimbangkan secara teliti dan diperiksa secara menyeluruh sebelum diimplementasikan agar menciptakan solusi yang lebih baik melalui evaluasi yang cermat dalam kegiatan atau proyek-proyek inovatif.

2.1.2.3 Keterlibatan Pihak Eksternal

Dalam teori strategi Open Innovation, keterlibatan pihak eksternal menjadi salah satu elemen kunci untuk meningkatkan inovasi dan penciptaan nilai dalam sebuah organisasi. Konsep Open Innovation sendiri mengakui bahwa ide-ide brilian dan sumber daya inovatif tidak hanya terbatas pada batas-batas internal organisasi, tetapi juga dapat ditemukan di luar organisasi tersebut (Greco, et al., 2016). Oleh karena itu, keterlibatan pihak eksternal menjadi strategi penting dalam upaya untuk menciptakan, mengembangkan, dan memperkenalkan inovasi baru. Tradisionalnya, model inovasi tertutup (closed innovation) mengasumsikan bahwa organisasi harus mengandalkan sumber daya internal dan proses R&D internal untuk menciptakan inovasi. Namun, dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, serta dengan perkembangan teknologi dan konektivitas global, konsep Open



Innovation muncul sebagai respons terhadap kebutuhan untuk lebih terbuka terhadap ide dan sumber daya dari luar organisasi.

Dengan menerapkan strategi open innovation, organisasi dapat mengakses sumber daya eksternal termasuk pengetahuan, teknologi, dan sumber daya lainnya yang mungkin tidak tersedia secara internal tetapi dapat ditemukan di luar organisasi, seperti universitas, lembaga penelitian, perusahaan lain, atau komunitas inovasi. Selain itu organisasi dapat pula berbagi pengetahuan dan ide. Dengan terbuka terhadap ide dari luar, maka organisasi dapat menggabungkan berbagai perspektif dan pengalaman untuk menciptakan solusi yang lebih inovatif. Hal ini dapat dilakukan melalui kolaborasi dengan mitra eksternal atau melalui partisipasi dalam komunitas inovasi (Latouche, 2020).

Terdapat beberapa cara di mana keterlibatan pihak eksternal dimanifestasikan dalam teori strategi open innovation, antara lain: 1) Kolaborasi dengan Mitra Industri atau Perusahaan. Organisasi dapat menjalin kemitraan atau kolaborasi dengan perusahaan lain dalam industri yang sama atau terkait untuk berbagi pengetahuan, sumber daya, atau teknologi. Ini bisa berupa proyek penelitian bersama, pengembangan produk bersama, atau berbagi praktik terbaik untuk menciptakan solusi inovatif. 2) Kerja Sama dengan Institusi Akademik. Kerja sama dengan universitas atau lembaga penelitian lainnya memungkinkan organisasi untuk mengakses pengetahuan ilmiah terbaru, sumber daya penelitian, dan bakat akademis. Institusi akademik juga dapat memberikan lingkungan yang kondusif untuk eksperimen dan penelitian yang mendalam. 3) Partisipasi dalam Komunitas Inovasi. Organisasi dapat terlibat dalam komunitas inovasi yang terdiri dari berbagai pihak eksternal, termasuk perusahaan, akademisi, pemerintah, dan



start-up. Partisipasi dalam komunitas inovasi memungkinkan pertukaran ide, networking, dan kolaborasi yang dapat menghasilkan inovasi yang lebih cepat dan lebih efektif. 4) Penggunaan Platform Inovasi Terbuka. Platform inovasi terbuka, baik yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri atau yang dikelola oleh pihak ketiga, memberikan wadah untuk berbagi ide, berkolaborasi, dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan eksternal. Ini menciptakan kesempatan untuk mengumpulkan kontribusi dari berbagai sumber dan meningkatkan keragaman ide. 5) Pemanfaatan Sumber Daya Eksternal. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya eksternal seperti freelancer, konsultan, atau perusahaan rintisan (start-up) untuk mendukung inisiatif inovasi mereka. Hal ini dapat mencakup penggunaan tenaga ahli dalam bidang tertentu, pengembangan teknologi yang baru dan disruptif, atau akses ke pasar yang baru (Lowe, et al., 2006).

Adapun indikator-indikator yang dapat digunakan dalam menganalisis variabel keterlibatan pihak eksternal pada strategi open innovation (West & Bogers, 2017), antara lain sebagai berikut:

- a. Mitra kerjasama. Hal ini diartikan sebagai kualitas dan reputasi mitra kerjasama dalam industri atau bidang tertentu. Mitra yang memiliki reputasi yang baik atau keahlian yang relevan dapat memberikan kontribusi yang lebih berharga dalam proses inovasi.
- b. Intensitas kolaborasi. Mengukur seberapa sering organisasi berinteraksi atau bekerjasama dengan mitra eksternal dalam kegiatan inovasi. Intensitas kolaborasi yang tinggi menunjukkan keterlibatan aktif dan hubungan yang erat antara organisasi dan mitra eksternal.
- c. Diversifikasi mitra. Menilai seberapa beragam sektor atau industri dari mitra kerjasama organisasi. Diversifikasi mitra memungkinkan organisasi



untuk mengakses berbagai pengetahuan dan perspektif. Keragaman ini bisa terlihat dari jenis industri atau keragaman geografisnya.

- d. Kualitas ide yang diterima. Tingkat relevansi dan kreativitas ide yang diajukan oleh mitra eksternal. Ide yang lebih relevan dan kreatif dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap inovasi organisasi. Dengan kata lain, dapat diartikan sejauh mana ide-ide yang diajukan oleh mitra eksternal diimplementasikan atau diadopsi oleh organisasi. Tingkat adopsi ide yang tinggi menunjukkan kualitas yang baik dari ide tersebut.
- e. Kecepatan adopsi ide/inovasi. Waktu yang dibutuhkan organisasi untuk menerima atau mengadopsi ide atau inovasi baru yang diajukan oleh mitra eksternal. Kecepatan adopsi yang cepat dapat meningkatkan efisiensi inovasi organisasi.

2.1.2.4 Manajemen Pengetahuan

Variabel manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam konteks strategi *Open Innovation* merujuk pada bagaimana organisasi mengelola, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan internal dan eksternal untuk mendukung upaya inovasi mereka. Dalam strategi *Open Innovation*, pengetahuan menjadi aset yang sangat berharga karena inovasi sering kali membutuhkan akses ke informasi, ide, dan keahlian yang beragam (Sun & Ding, 2019). Dalam dunia yang terus berubah dengan cepat, organisasi perlu memiliki akses ke informasi terkini tentang tren pasar, teknologi baru, regulasi industri, dan perubahan lingkungan lainnya (Mirza, et al., 2022). Pengetahuan ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang inovatif dan mengantisipasi tantangan yang mungkin muncul. Inovasi sering kali dipicu oleh ide-ide baru dan konsep-konsep yang belum pernah dipikirkan sebelumnya. Dengan memiliki akses ke berbagai sumber



pengetahuan, organisasi dapat menggali ide-ide kreatif dari dalam dan luar organisasi mereka sendiri. Ini memungkinkan mereka untuk memperluas pandangan mereka dan menciptakan solusi inovatif yang lebih baik. Tidak satu pun organisasi memiliki semua keahlian yang diperlukan untuk mengembangkan setiap aspek produk atau layanan. Dengan berkolaborasi dengan pihak eksternal seperti universitas, perusahaan lain, atau individu ahli, organisasi dapat mengakses keahlian tambahan yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide inovatif mereka. Keterlibatan dengan pihak eksternal membantu organisasi untuk mendapatkan berbagai perspektif dan sudut pandang yang berbeda. Ini penting karena solusi inovatif sering kali memerlukan pemikiran yang out-of-the-box dan penggabungan ide dari berbagai latar belakang dan pengalaman.

Terdapat beberapa aspek penting dari variabel manajemen pengetahuan dalam konteks open innovation, antara lain: 1) Pengumpulan Pengetahuan. Organisasi perlu memiliki sistem yang efektif untuk mengumpulkan pengetahuan dari berbagai sumber, baik itu dari internal organisasi maupun dari pihak eksternal seperti mitra kerjasama, universitas, atau komunitas inovasi. Hal ini mencakup pengumpulan data, informasi, ide, dan best practices yang relevan dengan bidang atau industri tertentu. 2) Penyimpanan dan Akses Pengetahuan: Manajemen pengetahuan juga mencakup penyimpanan pengetahuan secara terstruktur dan mudah diakses. Ini bisa berupa basis data, sistem manajemen dokumen, atau platform kolaboratif yang memungkinkan anggota organisasi untuk mencari dan mengakses pengetahuan yang mereka butuhkan ketika memulai atau mengembangkan proyek inovasi. 3) Pengelolaan Pengetahuan Eksternal. Selain pengetahuan internal, manajemen pengetahuan juga melibatkan pengelolaan pengetahuan



eksternal, seperti hasil riset dari lembaga akademik, informasi pasar, tren industri, dan kemitraan inovatif dengan perusahaan atau organisasi lain. Memperoleh dan mengelola pengetahuan eksternal ini membantu organisasi untuk mendapatkan akses ke ide-ide baru dan perspektif yang dapat menginspirasi inovasi. 4) Pembagian Pengetahuan: Strategi Open Innovation juga membutuhkan cara untuk membagikan pengetahuan secara efektif di seluruh organisasi. Ini mencakup promosi budaya kolaboratif, penciptaan forum dan platform untuk berbagi ide, serta pembangunan jaringan internal yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan antar tim dan departemen. 5) Penggunaan Analisis Pengetahuan. Analisis pengetahuan menjadi penting dalam konteks Open Innovation untuk mengidentifikasi tren, peluang, dan tantangan dalam lingkungan bisnis dan industri. Analisis data dan kecerdasan buatan (artificial intelligence) dapat digunakan untuk mengekstraksi wawasan yang berharga dari berbagai sumber pengetahuan.

Untuk menganalisis dan mengukur hubungan manajemen pengetahuan pada strategi open innovation (Müller, 2016) dapat dilihat dari indikator-indikator berikut ini:

- a. Pembentukan basis pengetahuan. Pembentukan basis pengetahuan merujuk pada proses membangun koleksi atau repository yang sistematis dari pengetahuan, informasi, dan pengalaman yang relevan untuk organisasi. Basis pengetahuan ini berfungsi sebagai sumber daya yang sangat berharga yang dapat dimanfaatkan oleh anggota organisasi untuk memahami, belajar, dan mengembangkan solusi inovatif untuk berbagai tantangan atau masalah.
- b. Aksesibilitas dan keterbukaan pengetahuan. Aksesibilitas pengetahuan merujuk pada kemudahan anggota organisasi untuk mengakses dan



memanfaatkan pengetahuan yang tersedia, sedangkan keterbukaan pengetahuan mencakup budaya dan sikap yang mendukung berbagai pengetahuan, ide, dan pengalaman secara proaktif di seluruh organisasi. Keduanya saling terkait dan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif, di mana anggota organisasi dapat dengan cepat mengakses pengetahuan yang mereka butuhkan dan merangsang pertukaran ide serta kolaborasi yang berpotensi memunculkan inovasi baru.

- c. Penggunaan alat atau teknologi pengetahuan. Penggunaan alat atau teknologi pengetahuan mengacu pada pemanfaatan berbagai perangkat lunak, platform, system informasi, dan teknologi lainnya untuk mengelola, menyimpan, menganalisis, dan berbagi pengetahuan di dalam sebuah organisasi. Ini mencakup penggunaan alat seperti system manajemen pengetahuan, basis data pengetahuan, platform kolaboratif, mesin pencari, analisis data, dan teknologi kecerdasan buatan.
- d. Kualitas pengetahuan. Kualitas pengetahuan merujuk pada keandalan, relevansi, dan kegunaan informasi atau pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi atau individu. Kualitas pengetahuan mencakup beberapa dimensi, termasuk kebenaran, akurasi, dan konsistensi informasi, serta kebergunaan dan aplikabilitasnya dalam konteks tertentu. Informasi atau pengetahuan yang memiliki kualitas yang baik dianggap dapat diandalkan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan atau proses inovasi.
- e. Kolaborasi pengetahuan. Kolaborasi pengetahuan mengacu pada proses dimana individu atau kelompok bekerjasama untuk berbagi, mengembangkan, dan menggabungkan pengetahuan serta pengalaman



mereka dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik atau menciptakan inovasi baru. Hal ini melibatkan pertukaran ide, informasi, dan pengetahuan antar individu atau tim, baik di dalam organisasi maupun melintasi batas organisasi. Kolaborasi pengetahuan membawa berbagai keuntungan termasuk penemuan solusi yang lebih kreatif dan beragam, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan mempercepat proses inovasi.

2.1.3 *Government Sustainability Learning*

Teori pertama tentang *Sustainability Learning* umumnya dikaitkan dengan konsep pembelajaran organisasi yang berkesinambungan, pertama kali diperkenalkan oleh Donald Schön dan Chris Argyris pada tahun 1970-an. Teori ini mendasarkan dirinya pada gagasan bahwa organisasi, seperti individu, dapat belajar melalui pengalaman dan interaksi dengan lingkungan mereka. Donald Schön memperkenalkan konsep "refleksi-in-action" dan "refleksi-on-action" sebagai bagian dari teori pembelajaran organisasi. Refleksi-in-action mengacu pada kemampuan individu atau organisasi untuk merespons dan menyesuaikan diri dengan situasi secara spontan saat mereka terlibat dalam aktivitas atau tindakan. Sedangkan refleksi-on-action terjadi ketika individu atau organisasi merefleksikan pengalaman mereka setelah kejadian berlangsung, memungkinkan mereka untuk memahami, mengevaluasi, dan memperbaiki praktik-praktik mereka ke depannya (Peris-Ortiz, et al., 2018).

Sementara itu, Chris Argyris mengembangkan konsep "double-loop learning" yang



menekankan pentingnya refleksi kritis terhadap asumsi-asumsi dan paradigma organisasi yang mendasari tindakan mereka. Double-loop learning melibatkan evaluasi terhadap prinsip-prinsip dasar dan keyakinan organisasi, sehingga organisasi tidak hanya belajar untuk meningkatkan kinerja mereka dalam tindakan

tertentu, tetapi juga untuk mengubah pandangan mereka tentang bagaimana mereka beroperasi secara keseluruhan.

Teori pertama tentang *Sustainability Learning* ini menekankan pentingnya refleksi, evaluasi, dan perubahan paradigma sebagai elemen kunci dalam proses pembelajaran (Yu, et al., 2013). Hal ini menandai awal dari pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana organisasi dapat belajar dan berkembang secara terus-menerus, seiring dengan perubahan dalam lingkungan mereka.

Sustainability Learning adalah bagaimana organisasi belajar secara terus-menerus, beradaptasi, dan mengembangkan kemampuan inovatif mereka melalui pertukaran pengetahuan dan pengalaman dengan pihak eksternal. *Sustainability Learning* tidak lagi terbatas pada pengetahuan yang diperoleh secara internal, tetapi juga mencakup pengetahuan yang berasal dari mitra kerjasama, komunitas inovasi, atau sumber eksternal lainnya. Dalam konteks Open Innovation, organisasi belajar untuk membuka diri terhadap ide-ide baru, teknologi, dan pendekatan inovatif dari luar organisasi mereka sendiri. Mereka tidak hanya menggantungkan pada R&D internal, tetapi juga mencari peluang untuk belajar dari dan berkolaborasi dengan pihak eksternal seperti universitas, perusahaan lain, atau startup. Proses pembelajaran organisasi dalam konteks Open Innovation melibatkan pengembangan keterampilan dalam mendeteksi, mengevaluasi, dan mengadopsi ide-ide dan teknologi baru yang berasal dari luar organisasi, serta kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternal tersebut ke dalam strategi inovasi internal (Peris-Ortiz, et al., 2018). Dengan demikian, *Sustainability Learning* menjadi kunci

untuk mengoptimalkan manfaat dari strategi Open Innovation dan menjadikan organisasi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang



Dalam konteks institusi publik, biasa dikenal dengan istilah *Government Sustainability Learning* mengacu pada proses dimana pemerintah dan organisasi public secara terus menerus belajar, beradaptasi, dan mengembangkan kapasitas mereka untuk mendukung tujuan berkelanjutan. Proses ini mencakup pembelajaran tentang bagaimana membuat kebijakan, menjalankan program, dan mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam jangka Panjang (Smith & Brown, 2022).

Terdapat beberapa elemen inti dari *Government Sustainability Learning* (Clifton et al., 2024), antara lain pertama, pembelajaran berkelanjutan, yaitu pemerintah perlu terus menerus memperbarui pengetahuan dan keterampilan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, social dan ekonomi. Kedua, inovasi kebijakan, yaitu pemerintah mengembangkan dan menerapkan kebijakan baru yang lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan, serta menilai efektivitas kebijakan tersebut secara berkelanjutan. Ketiga, pengelolaan sumber daya, yaitu bagaimana pemerintah memastikan bahwa sumber daya, baik alam maupun manusia, dikelola dengan cara yang meminimalkan dampak negative terhadap lingkungan dan mendukung kesejahteraan social. Keempat, partisipasi dan kolaborasi, yaitu pemerintah melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan sudah relevan. Terakhir adalah evaluasi dan umpan balik, terkait bagaimana mengukur dampak dari kebijakan dan program yang telah diimplementasikan, serta menggunakan umpan balik tersebut untuk perbaikan berkelanjutan.



Terdapat beberapa jenis *Sustainability Learning* yang dapat membantu organisasi mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan adaptabilitas mereka (Tian, 2020). Beberapa di antaranya meliputi: 1) Pembelajaran Individual. Proses

pembelajaran individu terjadi pada tingkat personal di mana anggota organisasi meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka melalui pengalaman, refleksi, dan interaksi dengan lingkungan kerja mereka. 2) Pembelajaran Kelompok. Pembelajaran kelompok melibatkan kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antara anggota tim atau kelompok kerja. Ini dapat melibatkan sesi brainstorming, diskusi, atau workshop yang dirancang untuk memfasilitasi pertukaran ide dan pengalaman. 3) Pembelajaran Organisasi. Proses pembelajaran organisasi berfokus pada pembelajaran dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup pengembangan budaya belajar yang mendukung, pembangunan sistem dan struktur organisasi yang memfasilitasi pembelajaran, serta analisis dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. 4) Pembelajaran Melalui Pengalaman. Pembelajaran melalui pengalaman melibatkan pembelajaran yang terjadi secara langsung melalui interaksi dengan tugas, proyek, atau tantangan tertentu. Pengalaman praktis ini memungkinkan individu dan organisasi untuk memperoleh wawasan dan pemahaman yang mendalam. 5) Pembelajaran Adaptif. Pembelajaran adaptif terjadi ketika organisasi mampu belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan atau situasi yang baru. Ini melibatkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi tren, memprediksi dampaknya, dan menyesuaikan strategi atau tindakan mereka sesuai dengan keadaan yang berkembang. 6) Pembelajaran Kolaboratif. Pembelajaran kolaboratif melibatkan kerja sama dan pertukaran pengetahuan antara organisasi dan pihak eksternal seperti mitra kerjasama, lembaga akademik, atau komunitas inovasi. Ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan yang ada di luar organisasi mereka sendiri untuk meningkatkan inovasi dan kinerja mereka.



dan perjalanannya dan proses perkembangannya organisasi yang terus belajar menghadapi tantangan. Beberapa tantangan yang biasa dihadapi oleh

organisasi antara lain: 1) Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung Pembelajaran. Budaya organisasi yang tidak mendorong pertukaran pengetahuan, inovasi, atau pengambilan risiko dapat menjadi hambatan dalam proses pembelajaran. Ketika organisasi tidak memberikan nilai pada pembelajaran dan eksperimen, anggota organisasi mungkin enggan untuk berbagi pengetahuan atau mencoba hal-hal baru. 2) Keterbatasan Sumber Daya. Keterbatasan waktu, dana, atau personil dapat menjadi tantangan dalam mengembangkan program pembelajaran yang efektif. Organisasi mungkin kesulitan untuk menyediakan pelatihan atau pengalaman pembelajaran yang memadai bagi anggota mereka karena alasan sumber daya. 3) Resistensi terhadap Perubahan. Resistensi terhadap perubahan adalah hal umum dalam banyak organisasi. Ketika proses pembelajaran melibatkan perubahan dalam kebiasaan atau praktik yang telah mapan, anggota organisasi mungkin menolak untuk menerima atau mengadopsi perubahan tersebut. 4) Ketidakpastian dan Kompleksitas Lingkungan Bisnis: Lingkungan bisnis yang tidak pasti atau berubah dengan cepat dapat membuat sulit bagi organisasi untuk memprediksi kebutuhan pembelajaran masa depan atau mengidentifikasi tren yang relevan. Ini dapat menghambat upaya organisasi untuk mengembangkan strategi pembelajaran yang efektif. 5) Keterbatasan Pengetahuan dan Kemampuan: Beberapa organisasi mungkin menghadapi tantangan dalam mengakses atau mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memfasilitasi proses pembelajaran. Ini bisa menjadi masalah khususnya dalam organisasi yang beroperasi di sektor-sektor yang sangat teknis atau canggih. 6) Kesulitan dalam Mengukur Dampak Pembelajaran.



Mengukur dampak dari program atau inisiatif pembelajaran organisasi dapat menjadi tantangan tersendiri. Tanpa metrik yang jelas untuk mengevaluasi efektivitas pembelajaran, organisasi mungkin sulit untuk mengetahui apakah investasi mereka dalam pembelajaran memberikan nilai yang diharapkan.

Dengan memperhatikan strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi, maka proses pembelajaran organisasi dapat berjalan lebih maksimal dan memberikan manfaat yang signifikan bagi pertumbuhan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pertama, budaya pembelajaran penting untuk membangun budaya Organisasi yang mendukung pembelajaran, dimana kegagalan dianggap sebagai kesempatan untuk belajar. Budaya pembelajaran yang kuat mengakui bahwa kegagalan adalah bagian alami dari proses belajar dan merupakan kesempatan untuk pertumbuhan dan perbaikan. Dalam budaya pembelajaran yang memadai, kegagalan dilihat sebagai suatu hal yang tidak patut ditakuti, tetapi sebagai pelajaran yang berharga yang membantu individu dan organisasi untuk berkembang. Anggota organisasi merasa nyaman untuk bereksperimen, mengambil risiko, dan berbagi pengalaman tanpa takut akan hukuman atau stigma. Hal ini menciptakan lingkungan di mana inovasi dan kreativitas diperbolehkan berkembang, karena setiap tindakan, baik berhasil maupun gagal, dianggap sebagai kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, budaya pembelajaran yang menghargai kegagalan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan menjadi landasan penting dalam membangun budaya organisasi yang dinamis, adaptif, dan inovatif.

Kedua, kepemimpinan yang mendorong pembelajaran harus menunjukkan komitmen yang jelas terhadap pembelajaran dan menjadi contoh yang baik dalam mengadopsi sikap pembelajaran. Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran adalah kunci dalam membentuk budaya pembelajaran yang kuat di dalam organisasi.

Para pemimpin harus secara konsisten mengkomunikasikan pentingnya pembelajaran sebagai bagian integral dari visi dan nilai-nilai organisasi. Mereka juga terbuka terhadap gagasan baru, menerima umpan balik dengan positif, dan dia untuk belajar dari pengalaman baik dan buruk. Dengan menjadi contoh yang dalam mengadopsi sikap pembelajaran, para pemimpin mempengaruhi anggota



organisasi lainnya untuk mengikuti jejak mereka dan aktif terlibat dalam proses pembelajaran. Melalui kepemimpinan yang mendukung dan teladan yang baik, para pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan memfasilitasi pembelajaran organisasi yang efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan ketangguhan organisasi secara keseluruhan.

Ketiga, keterlibatan anggota organisasi dalam proses pembelajaran, baik melalui partisipasi dalam pelatihan, diskusi kelompok, atau proyek kolaboratif akan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran. Partisipasi ini juga memungkinkan anggota organisasi untuk saling belajar satu sama lain, berbagi pengalaman, dan menemukan solusi bersama untuk masalah yang dihadapi. Dengan demikian, keterlibatan anggota organisasi tidak hanya memperkaya pengalaman pembelajaran individu, tetapi juga memperkuat budaya pembelajaran di dalam organisasi secara keseluruhan. Hal ini mengarah pada peningkatan efektivitas pembelajaran, karena pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh melalui keterlibatan aktif dapat lebih mudah diinternalisasi dan diterapkan dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

Keempat, penentuan tujuan pembelajaran yang jelas dan terukur dapat membantu dalam mengarahkan upaya pembelajaran organisasi dan mengevaluasi kemajuan. Tujuan pembelajaran yang jelas memberikan arah yang spesifik bagi kegiatan pembelajaran, membantu fokus pada hal-hal yang penting, dan meningkatkan kejelasan mengenai apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan merumuskan tujuan yang terukur, organisasi dapat menentukan indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan tersebut. Hal ini memungkinkan

melakukan pemantauan secara sistematis terhadap kemajuan pembelajaran telah dicapai, mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, dan mengukur dampak dari program pembelajaran. Selain itu, penentuan tujuan yang terukur juga membantu dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi,



serta memberikan dasar yang kuat untuk komunikasi dan pengambilan keputusan yang efektif di dalam organisasi. Dengan demikian, penentuan tujuan pembelajaran yang jelas dan terukur merupakan langkah penting dalam memastikan keberhasilan dan dampak positif dari upaya pembelajaran organisasi.

Kelima, perlu dilakukan evaluasi dan umpan balik secara teratur terhadap program pembelajaran dan mendapatkan umpan balik dari anggota akan membantu organisasi untuk mengevaluasi efektivitasnya dan membuat perbaikan yang diperlukan. Dengan menganalisis evaluasi dan umpan balik yang diterima, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan, memperbaiki strategi pembelajaran yang ada, dan mengembangkan program baru yang lebih efektif. Proses evaluasi yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk tetap responsif terhadap perubahan kebutuhan dan konteks, serta memastikan bahwa upaya pembelajaran organisasi terus memberikan nilai tambah yang signifikan. Dengan demikian, evaluasi dan umpan balik yang teratur merupakan elemen penting dalam siklus pembelajaran yang berkelanjutan di dalam organisasi.

Adapun indikator-indikator pada *Sustainability Learning* (Peris-Ortiz et al, 2018) diuraikan sebagai berikut:

- a. Fleksibel. Mencerminkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, menghadapi tantangan baru, dan mengadopsi solusi yang inovatif. Fleksibilitas berarti kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal dan internal yang terjadi dalam lingkungannya.



^ daptabilitas. Adaptabilitas merujuk pada kemampuan individu atau organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau situasi yang baru. i mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi, erespon dengan cepat, dan mengubah perilaku atau strategi untuk tetap efektif

dalam menghadapi situasi baru. Adaptabilitas juga mencakup kemampuan untuk belajar dari pengalaman, mengembangkan keterampilan baru, dan mengatasi tantangan dengan cara yang inovatif.

- c. Keterlibatan karyawan. Karyawan berpartisipasi aktif dalam program pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam berbagai bidang yang relevan dengan pekerjaan mereka.
- d. Penggunaan teknologi. Penerapan berbagai alat dan platform teknologi untuk meningkatkan efektivitas, aksesibilitas, dan fleksibilitas pembelajaran di dalam organisasi. Hal ini melibatkan penggunaan berbagai solusi teknologi, mulai dari platform e-learning dan aplikasi pembelajaran berbasis mobile hingga system manajemen pembelajaran (LMS) dan alat kolaborasi online.
- e. Inisiatif pimpinan. Peran pimpinan atau manajemen tingkat atas dalam mendorong, mendukung, dan mempromosikan budaya pembelajaran di dalam organisasi. Hal ini mencakup berbagai tindakan dan kebijakan yang diambil oleh pimpinan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran kontinu dan inovasi di dalam organisasi, seperti mendorong keterbukaan dan kolaborasi, investasi dalam pelatihan dan pengembangan, menetapkan visi dan nilai yang mendukung pembelajaran, memberikan dukungan dan sumber daya, serta menjadi teladan bagi karyawannya.

2.1.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan memenuhi harapan stakeholder secara efektif. Kinerja organisasi bukan hanya tentang hasil finansial, tetapi juga tentang bagaimana organisasi mengelola sumber daya, menjaga hubungan dengan pelanggan dan pihak terkait, serta memperkuat budaya dan nilai-nilai yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan jangka



panjang. Oleh karena itu, kinerja organisasi adalah cerminan dari seberapa baik organisasi tersebut beroperasi, berkembang, dan memberikan nilai tambah kepada semua pemangku kepentingan yang terlibat (Yulianto & Supriono, 2023).

Evaluasi kinerja organisasi yang mencakup aspek non-finansial sangat penting karena memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Misalnya, kepuasan pelanggan dan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, yang pada gilirannya memengaruhi loyalitas dan reputasi merek. Efisiensi operasional juga penting karena memastikan penggunaan sumber daya yang optimal, meningkatkan produktivitas, dan meminimalkan pemborosan. Inovasi dan pertumbuhan merupakan faktor kunci dalam memastikan relevansi dan daya saing organisasi di pasar yang terus berubah. Selain itu, manajemen risiko dan kepatuhan terhadap regulasi tidak hanya melindungi organisasi dari konsekuensi yang merugikan, tetapi juga membangun kepercayaan dan keandalan di mata pemangku kepentingan. Pengembangan sumber daya manusia, seperti investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja tim. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, evaluasi kinerja organisasi dapat memberikan pandangan yang lebih holistik dan relevan dalam mengukur kontribusi dan dampak organisasi terhadap pemangku kepentingan, baik itu pelanggan, karyawan, pemegang saham, maupun masyarakat luas.

Menurut Drucker (1993), kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk



.....apai hasil yang diinginkan atau untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah

.....akan. Dalam konsep ini, kinerja organisasi tidak hanya melibatkan pencapaian

.....-tujuan tertentu, tetapi juga mencakup sejauh mana organisasi mampu

.....erikan hasil atau nilai yang diharapkan. Dengan demikian, kinerja organisasi

menjadi ukuran kesuksesan atau keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan-tujuan strategisnya. Dengan kata lain, kinerja organisasi, menurut Drucker, melibatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang diharapkan atau diinginkan oleh berbagai pemangku kepentingan. Hal ini mencakup tidak hanya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga pengaruh positif organisasi terhadap lingkungan di sekitarnya. Oleh karena itu, evaluasi kinerja organisasi tidak hanya berfokus pada aspek-aspek kuantitatif seperti profitabilitas atau efisiensi operasional, tetapi juga pada aspek kualitatif seperti reputasi, dampak sosial, dan keberlanjutan. Dalam pandangan Drucker, organisasi yang berhasil adalah mereka yang mampu mencapai tujuan-tujuan mereka sambil menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi semua pihak yang terlibat.

Adapun menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kinerja organisasi merujuk pada kualitas produksi atau pelayanan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Dalam konteks ini, kinerja organisasi tidak hanya terbatas pada pencapaian tujuan-tujuan secara kuantitatif, tetapi juga mencakup seberapa baik organisasi mampu menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi. Pendekatan ini menekankan pentingnya fokus pada hasil atau output yang dihasilkan oleh organisasi sebagai ukuran kinerja. Kualitas produksi atau pelayanan yang tinggi menjadi indikator kinerja yang penting karena mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta memberikan nilai tambah kepada mereka.

Ada beberapa alasan mengapa kinerja organisasi menjadi hal yang sangat



penting, antara lain: 1) Evaluasi Keberhasilan. Kinerja organisasi memberikan cara mengevaluasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Dengan memahami seberapa baik organisasi mencapai tujuan-tujuan ini, manajemen dapat menilai efektivitas strategi, proses, dan keputusan yang

diambil. 2) Pengambilan Keputusan. Kinerja organisasi memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang terinformasi. Dengan memantau dan menganalisis kinerja organisasi, manajemen dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian strategis. 3) Alokasi Sumber Daya. Informasi tentang kinerja organisasi membantu dalam alokasi sumber daya yang efisien dan efektif. Dengan mengetahui di mana organisasi berkinerja baik dan di mana ada kelemahan, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijaksana untuk mencapai hasil yang diinginkan. 4) Mengarahkan Perilaku. Kinerja organisasi memengaruhi perilaku karyawan dan anggota organisasi lainnya. Ketika kinerja baik diakui dan dihargai, hal ini dapat memberikan motivasi tambahan bagi individu untuk berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. 5) Reputasi dan Kepercayaan: Kinerja organisasi juga mempengaruhi reputasi dan kepercayaan di mata pemangku kepentingan eksternal, seperti pelanggan, investor, dan masyarakat umum. Organisasi yang berhasil menunjukkan kinerja yang kuat cenderung lebih dihormati dan diandalkan. 6) Inovasi dan Pertumbuhan: Evaluasi kinerja organisasi dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang untuk inovasi dan pertumbuhan di masa depan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, organisasi dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja mereka secara berkelanjutan.

Menurut Bryson et al. (2021) dalam penelitiannya yang membahas perbandingan kinerja organisasi swasta dan pemerintah daerah mengungkapkan bahwa kedua organisasi tersebut memiliki perbedaan yang signifikan dalam berbagai aspek, antara lain: 1) Tujuan dan Mandat. Organisasi swasta beroperasi dengan tujuan mencapai



profitabilitas dan memaksimalkan nilai bagi pemegang saham atau pemiliknya. Di sisi pemerintahan daerah bertanggung jawab atas penyediaan layanan publik, pengelolaan sumber daya publik, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat di wilayahnya. a. Sifat Pembiayaan. Organisasi swasta mendapatkan pendanaan dari pasar

modal, pinjaman bank, atau pemiliknya sendiri. Di sisi lain, pemerintah daerah mendapatkan pendanaan dari pajak, dana transfer dari pemerintah pusat, dan sumber pendapatan lain yang berasal dari masyarakat. 3) Pemangku Kepentingan. Pemangku kepentingan utama dalam organisasi swasta adalah pemegang saham atau pemilik, yang memiliki kepentingan dalam mencapai profitabilitas dan pertumbuhan bisnis. Pemerintahan daerah memiliki berbagai pemangku kepentingan, termasuk warga, pemegang saham sosial (misalnya, penduduk lokal), pemerintah pusat, dan lembaga swadaya masyarakat. 4) Penilaian Kinerja. Kinerja organisasi swasta sering dinilai berdasarkan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, efisiensi operasional, dan nilai pasar. Pemerintah daerah, di sisi lain, dinilai berdasarkan pencapaian tujuan-tujuan publik, kualitas layanan publik, kepatuhan terhadap regulasi, dan efisiensi pengelolaan sumber daya publik. 5) Pengambilan Keputusan. Organisasi swasta mengambil keputusan secara otonom untuk mencapai tujuan-tujuan bisnis mereka. Pemerintah daerah harus mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan masyarakat, serta mengikuti proses pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel.

Kinerja organisasi pemerintahan daerah merupakan faktor krusial dalam menyediakan layanan yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif. Oleh karena itu, penting untuk mengelola kinerja organisasi pemerintahan daerah dengan baik melalui strategi pengembangan inovasi. Pertama-tama, pemerintah daerah sering dihadapkan pada tekanan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya terbatas. Dengan menerapkan inovasi dalam berbagai

aspek operasional, seperti penggunaan teknologi informasi, otomatisasi proses administrasi, atau pengoptimalan proses kerja, pemerintah daerah dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan sumber daya manusia. Selain itu, pengembangan inovasi juga memungkinkan pemerintah daerah untuk meningkatkan



kualitas layanan publik yang disediakan kepada masyarakat. Dengan menciptakan solusi-solusi baru atau memperbaiki proses yang ada, pemerintah daerah dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Selanjutnya, strategi pengembangan inovasi memungkinkan pemerintah daerah untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan, termasuk perubahan kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi, dan tuntutan regulasi. Dengan adopsi inovasi, pemerintah daerah dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut dan memastikan bahwa kebijakan dan layanan yang disediakan tetap relevan dan efektif. Terakhir, pengembangan inovasi dapat membantu pemerintah daerah untuk membangun reputasi sebagai entitas yang progresif dan inovatif. Ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat serta membuka peluang untuk kemitraan dan kolaborasi dengan sektor swasta, lembaga nirlaba, dan lembaga pemerintah lainnya. Dengan demikian, manajemen kinerja organisasi pemerintahan daerah melalui strategi pengembangan inovasi menjadi kunci untuk meningkatkan pelayanan yang disediakan kepada masyarakat.

Adapun indikator-indikator yang dapat digunakan dalam menganalisis kinerja organisasi (Tung et al., 2020), terutama pada organisasi sector pemerintahan daerah antara lain sebagai berikut:

- a. Jumlah inovasi. Banyaknya atau tingkat kemunculan perubahan baru atau solusi kreatif yang diterapkan dalam berbagai aspek operasional atau layanan kepada public oleh pemerintah daerah. Hal ini mencakup berbagai jenis inovasi, mulai dari inovasi kecil dalam proses administratif hingga inovasi besar dalam kebijakan public atau penyediaan layanan masyarakat.



peningkatan keunggulan kompetitif. Dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas layanan public yang disediakan kepada masyarakat sehingga pemerintah daerah dapat mencapai keunggulan dalam pengelolaan

wilayahnya. Hal tersebut terkait dengan berbagai langkah seperti inovasi dalam penyediaan layanan public, pengembangan kebijakan yang responsive, peningkatan manajemen sumber daya, serta pemberdayaan masyarakat.

- c. Kualitas layanan. Dapat didefinisikan sebagai respon terhadap kebutuhan masyarakat, penyediaan layanan, serta transparan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan penyediaan layanan sehingga pemerintah daerah mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat serta menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembangunan local yang berkelanjutan.
- d. Kinerja R & D. Upaya penelitian dan pengembangan yang dilakukan untuk memajukan tujuan-tujuan dan inisiatif pemerintah daerah, seperti riset kebijakan, penelitian terapan, pengembangan teknologi, dan inovasi dalam berbagai bidang yang relevan dengan kebutuhan dan prioritas lokal.
- e. Peningkatan kolaborasi dan kemitraan. Upaya memperluas jaringan kerjasama dengan berbagai pihak, baik itu pihak internal maupun eksternal, untuk mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kolaborasi dan kemitraan ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pertukaran informasi, sumber daya, dan keahlian, pengembangan proyek bersama, program pelatihan dan Pendidikan bersama, serta pembentukan forum atau kelompok kerja lintas sektoral.

2.2 Tinjauan Empiris

Berikut tabel hubungan antar variable (pengaruh dan signifikansinya) beserta grand teori dan jurnal sebelumnya.

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris



Pengaruh Variable	Simbol antar Variable	Penelitian Sebelumnya (Jurnal)	Berpengaruh Positif	Berpengaruh Negatif	Berpengaruh Signifikan	Berpengaruh Tidak

								Signifi kan
1.	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap <i>Government Sustainability Learning</i>	X1 -> Z	Oh (2019); Kiwang dkk. (2021)	√		√	
2.	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh Budaya Inovasi terhadap <i>Government Sustainability Learning</i>	X2 -> Z	Achdiat dkk. (2023); Khazanachi et al. (2007)	√		√	
3.	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh Keterlibatan Pihak Eksternal terhadap <i>Government Sustainability Learning</i>	X3 -> Z	Prebanić & Vukomanović (2023); Huang & Wang (2023)	√		√	
4.	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap <i>Government Sustainability Learning</i>	X4 -> Z	Obeso et al. (2020); Martinez-Conesa et al. (2020)	√		√	
5.	Manaje men Strategi Open Innovati	Pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja	X1 -> Y	Brewer & Walker (2016); Talukdar & Chaudhury (2019)	√		√	
			X2 -> Y	Li & Liu (2014); Martinez & Palazoglu (2016)	√		√	



	Innovati on	Kinerja Organisasi						
7.	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh Keterlibatan Pihak Eksternal terhadap Kinerja Organisasi	X3 -> Y	Tsionas & Kouropoulos (2021); Purg & Kralijic (2020); Harrison & Hitt (2019)	√		√	
8.	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi	X4 -> Y	Mohd Nor & Mohd Kassim (2020); Hidayat dkk. (2022); Lenchner & Meyer (2022)	√		√	
9.	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh <i>Government Sustainability Learning</i> terhadap Kinerja Organisasi	Z -> Y	Do & Mai (2022); Migdadi (2021); Patky (2020)	√		√	
10	Manaje men Strategi Open Innovati on	Pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui <i>Government Sustainability Learning</i>	X1 -> Z->Y	Alegre & Chiva (2020); Durst & Edvardsson (2019); Ooi (2019)	√		√	
11	Manaje men Strategi Open	Pengaruh Budaya Inovasi terhadap	X2 -> Z->Y	Hidayat & Supriyanto (2020); Farzaneh et al. (2021); Acevedo & Diaz Molina (2022)	√		√	



si

ent

		<i>Sustainability Learning</i>						
12	Manajemen Strategi Open Innovation	Pengaruh Keterlibatan Pihak Eksternal terhadap Kinerja Organisasi melalui <i>Government Sustainability Learning</i>	X3 -> Z->Y	Dharmawan dkk. (2018); Obrenovic et al. (2021)	√		√	
13	Manajemen Strategi Open Innovation	Pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui <i>Government Sustainability Learning</i>	X1 -> Z->Y	Iqbal et al. (2019); Zack et al. (2009)	√		√	

