



# Budaya Inovasi yang Dipaksakan: Kritik atas Lomba Inovasi Pelayanan Publik

Mulyadi\*, Aldri Frinaldi, Angga Putra Tri Rezeki

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Indonesia

**Abstrak:** Artikel ini bertujuan mengkaji secara kritis praktik lomba inovasi pelayanan publik dan implikasinya terhadap pembentukan budaya inovasi dalam organisasi sektor publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative review* dengan menelaah literatur internasional yang relevan mengenai inovasi sektor publik, budaya organisasi, dan mekanisme kompetisi dalam reformasi birokrasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa orientasi berlebihan pada indikator kinerja, pemeringkatan, dan tuntutan institusional dalam lomba inovasi berpotensi menggeser inovasi dari proses pembelajaran organisasi menjadi artefak simbolik yang bersifat administratif. Praktik tersebut cenderung melemahkan motivasi intrinsik aparatur, membatasi kolaborasi lintas aktor, serta menghambat keberlanjutan inovasi dan transformasi birokrasi. Artikel ini menegaskan perlunya reorientasi kebijakan inovasi pelayanan publik dari pendekatan kompetitif menuju pendekatan yang menekankan penciptaan nilai publik, pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, dan partisipasi masyarakat sebagai fondasi utama penguatan budaya inovasi di sektor publik.

**Kata kunci:** Inovasi Pelayanan Publik, Budaya Inovasi, Inovasi Yang Dipaksakan, Lomba Inovasi, Reformasi Birokrasi

DOI:

<https://doi.org/10.53697/iso.v6i1.3655>

\*Correspondence: Mulyadi

Email: [cimuangskb@gmail.com](mailto:cimuangskb@gmail.com)

Received: 14-04-2026

Accepted: 14-05-2026

Published: 14-06-2026



**Copyright:** © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This article aims to critically examine the practice of public service innovation competitions and their implications for the formation of a culture of innovation in public sector organizations. This research uses a narrative review approach by examining relevant international literature on public sector innovation, organizational culture, and competition mechanisms in bureaucratic reform. The results of the study indicate that an excessive orientation towards performance indicators, rankings, and institutional demands in innovation competitions has the potential to shift innovation from an organizational learning process to a symbolic, administrative artifact. This practice tends to weaken the intrinsic motivation of officials, limit cross-actor collaboration, and hinder the sustainability of innovation and bureaucratic transformation. This article emphasizes the need to reorient public service innovation policy from a competitive approach to one that emphasizes the creation of public value, continuous organizational learning, and community participation as the main foundations for strengthening a culture of innovation in the public sector.

**Keywords:** Public Service Innovation; Innovation Culture; Forced Innovation; Innovation Competition; Bureaucratic Reform

## Pendahuluan

Inovasi pelayanan publik dalam dua dekade terakhir telah menjadi salah satu pilar utama reformasi birokrasi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Inovasi diposisikan sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki efisiensi organisasi, serta membangun kembali kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (O'Flynn, 2007; Alosani et al., 2022). Pemerintah pusat dan daerah banyak mengadopsi berbagai mekanisme untuk mendorong inovasi, salah satunya melalui penyelenggaraan lomba inovasi pelayanan publik.

Pada awalnya, lomba inovasi pelayanan publik dirancang sebagai sarana untuk menstimulasi kreativitas aparatur sipil negara, mempercepat difusi praktik-praktik terbaik, serta mendorong pembelajaran organisasi lintas instansi. Namun, dalam praktiknya, mekanisme kompetisi ini menghadapi tantangan serius. Alih-alih mendorong inovasi yang reflektif dan berbasis kebutuhan nyata masyarakat, lomba inovasi berisiko tereduksi menjadi rutinitas administratif yang lebih menekankan kepatuhan terhadap tuntutan institusional dibandingkan penciptaan nilai publik yang substantif (Werkman, 2009; Sandhu et al., 2011).

Fenomena tersebut memunculkan apa yang dalam kajian ini disebut sebagai *budaya inovasi yang dipaksakan (forced innovation)*, yaitu kondisi ketika inovasi dihasilkan bukan sebagai respons terhadap permasalahan layanan publik yang autentik, melainkan sebagai kewajiban birokratis untuk memenuhi indikator kinerja, sistem pemeringkatan, dan ekspektasi kompetisi. Dalam situasi ini, inovasi cenderung bergeser dari proses pembelajaran organisasi menjadi artefak simbolik yang berorientasi pada hasil lomba, dokumentasi, dan presentasi formal (Werkman, 2009; Mauro et al., 2020).

Literatur inovasi sektor publik menunjukkan bahwa logika kompetisi yang relatif efektif dalam sektor swasta tidak selalu kompatibel dengan karakteristik organisasi publik yang sarat dengan prosedur, hierarki, dan akuntabilitas formal (Edge, 2005; Lapsley, 2009). Penerapan metrik kinerja dan sistem peringkat dalam inovasi pelayanan publik justru dapat menciptakan insentif yang keliru, di mana aparatur lebih terdorong untuk menampilkan inovasi yang “tampak berhasil” dibandingkan melakukan perubahan yang berisiko namun berdampak jangka panjang. Kondisi ini berpotensi memperkuat budaya inovasi yang superfisial dan menghambat transformasi birokrasi yang sesungguhnya (Mauro et al., 2020).

Lebih jauh, budaya inovasi yang dipaksakan memiliki implikasi signifikan terhadap budaya organisasi sektor publik. Tekanan eksternal untuk terus berinovasi dapat menggeser motivasi aparatur dari dorongan intrinsik menuju kepatuhan terhadap tuntutan administratif. Padahal, berbagai studi menegaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan sangat bergantung pada kepemimpinan yang suportif, lingkungan kerja yang kondusif, serta ruang kolaborasi yang memungkinkan pembelajaran kolektif (Lapsley, 2009; Sønderkov & Rønning, 2021). Ketika inovasi dipersepsikan sebagai beban kepatuhan, aparatur justru berisiko mengalami kelelahan inovasi (*innovation fatigue*) dan penurunan keterlibatan dalam perbaikan layanan sehari-hari.

Selain itu, struktur birokrasi sektor publik yang kaku sering kali membatasi praktik kolaboratif yang menjadi prasyarat penting bagi inovasi yang bermakna. Perpaduan antara etos kompetisi dan budaya birokrasi dapat menciptakan ketidaksinkronan antara tujuan lomba inovasi dan kebutuhan riil masyarakat sebagai penerima layanan. Literatur menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang efektif lebih mungkin terjadi dalam budaya yang mendorong kreativitas, pembelajaran, dan partisipasi, dibandingkan pendekatan inovasi yang bersifat kepatuhan semata (Pierskalla & Sacks, 2019; Dongyun & Xu, 2021).

Meskipun narasi keberhasilan inovasi pelayanan publik banyak diangkat dalam kajian reformasi sektor publik, kajian kritis terhadap dampak negatif kerangka inovasi

berbasis kompetisi masih relatif terbatas. Sebagian besar literatur cenderung menyoroti praktik baik dan capaian inovasi, sementara mekanisme yang melahirkan inovasi simbolik dan budaya inovasi yang dipaksakan jarang dikaji secara mendalam (Alosani et al., 2022). Padahal, pemahaman kritis terhadap fenomena ini penting untuk menilai sejauh mana lomba inovasi benar-benar berkontribusi pada penciptaan nilai publik atau sekadar mempertahankan kesinambungan layanan secara superfisial.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis praktik lomba inovasi pelayanan publik melalui pendekatan *narrative review*, dengan menyoroti bagaimana mekanisme kompetisi dapat membentuk budaya inovasi yang dipaksakan dalam organisasi publik. Artikel ini juga menekankan pentingnya reorientasi kebijakan inovasi menuju pendekatan yang lebih partisipatif, berorientasi pada kebutuhan masyarakat, serta mampu menumbuhkan motivasi intrinsik aparatur sebagai fondasi inovasi yang berkelanjutan (O'Flynn, 2007; Ariely, 2011; Singh & Hanafi, 2020).

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis praktik lomba inovasi pelayanan publik melalui pendekatan *narrative review* dengan mensintesis dan menginterpretasikan literatur yang relevan, guna menyoroti bagaimana mekanisme kompetisi dapat membentuk budaya inovasi yang dipaksakan dalam organisasi publik.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *narrative review* untuk menelaah secara kritis literatur mengenai inovasi sektor publik dan praktik lomba inovasi pelayanan publik, yang memungkinkan fleksibilitas analisis sekaligus ketajaman interpretasi konseptual (Sukhera, 2022). Data penelitian berupa data sekunder yang bersumber dari artikel jurnal internasional dan nasional, mencakup kajian konseptual dan empiris yang relevan dengan fokus penelitian.

Penelusuran literatur dilakukan secara selektif dan bertujuan melalui basis data akademik, antara lain Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, dengan menggunakan kata kunci yang sesuai dengan topik kajian. Pemilihan literatur didasarkan pada relevansi substansi dan kontribusi teoretis terhadap pemahaman budaya inovasi sektor publik, sejalan dengan karakteristik *narrative review* yang menekankan sintesis tematik dan refleksi kritis atas temuan lintas studi (Boote et al., 2012).

Analisis data dilakukan melalui sintesis naratif dengan mengidentifikasi tema-tema utama dalam literatur dan menginterpretasikannya secara kritis untuk membangun argumen konseptual mengenai fenomena budaya inovasi yang dipaksakan dalam praktik inovasi pelayanan publik, sebagaimana lazim dalam pendekatan *meta-narrative* dan *narrative synthesis* (Van Belle & Mayhew, 2016).

## Hasil dan Pembahasan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa inovasi sektor publik secara konsisten diposisikan sebagai instrumen strategis untuk menciptakan nilai publik, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (O'Flynn, 2007; Alosani et al., 2022). Inovasi dipahami tidak hanya sebagai produk atau program baru, tetapi sebagai proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Namun demikian, literatur juga mencatat bahwa karakteristik organisasi publik yang sarat regulasi, hierarki, dan tuntutan akuntabilitas formal membentuk dinamika inovasi yang khas. Inovasi publik menuntut adanya ruang diskresi, dukungan kepemimpinan, serta lingkungan kerja yang kondusif agar mampu menghasilkan perubahan yang bermakna dan berkelanjutan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa lomba inovasi pelayanan publik pada awalnya dirancang sebagai instrumen untuk menstimulasi kreativitas aparatur dan mempercepat difusi praktik-praktik terbaik antarinstansi. Namun, berbagai studi mengindikasikan bahwa dalam implementasinya, mekanisme kompetisi sering kali mendorong pergeseran makna inovasi dari proses pembelajaran organisasi yang reflektif menjadi pemenuhan tuntutan administratif dan kepatuhan institusional (Werkman, 2009; Mauro et al., 2020).

Tekanan indikator penilaian, tenggat waktu, serta standar lomba berkontribusi pada kecenderungan organisasi publik menghasilkan inovasi yang mudah dikemas, cepat dilaporkan, dan relatif minim risiko politik maupun administratif. Akibatnya, inovasi lebih sering diposisikan sebagai sarana performance display dibandingkan sebagai upaya menghasilkan dampak jangka panjang terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Literatur mengidentifikasi munculnya *forced innovation culture*, yaitu kondisi ketika inovasi diproduksi terutama sebagai kewajiban birokratis alih-alih sebagai respons terhadap permasalahan pelayanan publik yang autentik (Werkman, 2009; Lapsley, 2009). Inovasi cenderung berfungsi sebagai simbol kepatuhan terhadap agenda reformasi, mekanisme pemeringkatan, dan ekspektasi kelembagaan, sehingga perannya sebagai sarana pembelajaran dan transformasi organisasi menjadi tereduksi.

Budaya inovasi yang dipaksakan berdampak pada perilaku organisasi yang cenderung menghindari risiko, membatasi ruang eksperimen, serta menekankan hasil jangka pendek. Inovasi menjadi terfragmentasi dan sulit terintegrasi ke dalam kebijakan maupun praktik kerja organisasi secara berkelanjutan.

Untuk memperjelas pola temuan yang muncul dalam kajian ini, Tabel menyajikan ringkasan temuan utama dari literatur internasional yang menjadi rujukan analisis.

**Tabel 1.** Sintesis Temuan Utama Literatur tentang Inovasi Pelayanan Publik

No	Penulis	Temuan Utama
1	O'Flynn (2007)	Inovasi publik berorientasi pada penciptaan nilai publik, bukan sekadar efisiensi.
2	Werkman (2009)	Tekanan perubahan dapat melahirkan inovasi simbolik dan kepatuhan administratif.
3	Sandhu et al. (2011)	Budaya organisasi dan insentif memengaruhi kualitas inovasi dan berbagi pengetahuan.
4	Lapsley (2009)	Sistem pengukuran kinerja berpotensi mendistorsi praktik inovasi publik.
5	Mauro et al. (2020)	Kompetisi dan pemeringkatan mendorong perilaku inovasi yang minim risiko.
6	Sønderskov & Rønning (2021)	Motivasi intrinsik dan kolaborasi penting bagi inovasi berkelanjutan.
7	Alosani et al. (2022)	Kepemimpinan dan orientasi inovasi memengaruhi kinerja inovasi sektor publik.

Sumber: Data diolah oleh penulis (2026)

Berdasarkan sintesis temuan yang dirangkum dalam Tabel, terlihat bahwa literatur internasional secara konsisten menyoroti ketegangan antara tujuan normatif inovasi pelayanan publik dan praktik implementasinya di dalam organisasi sektor publik. Meskipun inovasi diposisikan sebagai sarana penciptaan nilai publik dan peningkatan kualitas layanan, berbagai studi menunjukkan bahwa tekanan kelembagaan, sistem pengukuran kinerja, serta mekanisme kompetisi berpotensi menggeser orientasi inovasi ke arah kepatuhan administratif dan inovasi simbolik.

Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa praktik lomba inovasi pelayanan publik tidak berdiri dalam ruang yang netral, melainkan beroperasi dalam organisasi yang sarat dengan insentif, hierarki, dan tuntutan akuntabilitas formal. Budaya inovasi yang dipaksakan muncul sebagai konsekuensi dari ketidaksinkronan antara desain kebijakan inovasi dan dinamika internal organisasi publik, yang selanjutnya berdampak pada kualitas, keberlanjutan, dan relevansi inovasi terhadap kebutuhan masyarakat.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa praktik lomba inovasi pelayanan publik tidak berlangsung dalam ruang yang netral, melainkan beroperasi dalam organisasi sektor publik yang sarat dengan insentif kelembagaan, struktur hierarkis, serta tuntutan akuntabilitas formal (Lapsley, 2009; Mauro et al., 2020). Dalam konfigurasi tersebut, inovasi berpotensi mengalami reduksi makna, bergeser dari proses pembelajaran organisasi yang reflektif menjadi aktivitas simbolik yang berorientasi pada pemenuhan ekspektasi kelembagaan serta pencapaian indikator kinerja formal (Werkman, 2009).

Budaya inovasi yang dipaksakan merupakan konsekuensi dari ketidaksinkronan antara desain kebijakan inovasi yang berorientasi pada kompetisi dan karakteristik internal organisasi sektor publik. Dalam kondisi ketika inovasi diposisikan terutama sebagai target administratif dan instrumen penilaian kinerja, alih-alih sebagai mekanisme pemecahan masalah pelayanan publik yang kualitas, keberlanjutan, serta relevansi inovasi terhadap kebutuhan masyarakat cenderung mengalami degradasi (Lapsley, 2009; Sønderskov & Rønning, 2021).

Pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi pelayanan publik tidak semata ditentukan oleh keberadaan kebijakan atau program inovasi secara formal, melainkan oleh tingkat keselarasan antara desain instrumen kebijakan, budaya organisasi, dan motivasi aparatur sebagai aktor kunci dalam proses inovasi. Literatur menunjukkan bahwa orientasi inovasi yang berlandaskan penciptaan nilai publik, didukung oleh kepemimpinan yang memfasilitasi pembelajaran organisasi, serta penguatan motivasi intrinsik aparatur, merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya inovasi pelayanan publik yang bermakna, berdampak, dan berkelanjutan (O'Flynn, 2007; Alosani et al., 2022).

## Diskusi

Hasil diskusi literatur menunjukkan bahwa tekanan inovasi berbasis kompetisi berdampak signifikan terhadap motivasi aparatur. Inovasi yang dipersepsikan sebagai kewajiban administratif berpotensi menggeser motivasi intrinsik menuju kepatuhan semata, yang pada akhirnya menurunkan kreativitas dan keterlibatan aparatur dalam perbaikan layanan sehari-hari (Sønderskov & Rønning, 2021). Fenomena ini selaras dengan

kajian mengenai tipologi inovasi sektor publik yang menunjukkan bahwa inovasi yang bersifat formalistik dan dipicu oleh tekanan eksternal cenderung menghasilkan perubahan prosedural yang dangkal dibandingkan inovasi yang berakar pada pembelajaran organisasi dan kebutuhan pengguna layanan (Chen et al., 2020). Temuan ini juga sejalan dengan studi berbasis komunitas yang menekankan bahwa keberhasilan inovasi publik bertumpu pada partisipasi bermakna, rasa kepemilikan aktor lokal, serta proses pembelajaran sosial yang kolaboratif, bukan kompetitif (Frinaldi et al., 2024; Mubarak et al., 2024).

Selain itu, budaya kompetisi yang kuat cenderung membatasi kolaborasi lintas unit dan pemangku kepentingan, padahal literatur menegaskan bahwa kolaborasi dan pembelajaran kolektif merupakan prasyarat utama bagi inovasi publik yang berkelanjutan (Sandhu et al., 2011; Dongyun & Xu, 2021). Studi mengenai ekologi unit inovasi di sektor publik menunjukkan bahwa struktur organisasi yang terlalu menekankan nilai kompetisi dan kontrol sering kali melemahkan nilai *adhocracy*, fleksibilitas, dan kolaborasi yang justru dibutuhkan untuk mendorong inovasi adaptif (Lindquist & Buttazzoni, 2021). Bukti empiris di Indonesia juga menunjukkan bahwa inovasi berbasis pemberdayaan masyarakat dan kolaborasi multidimensional lebih mampu menghasilkan perubahan substantif dibandingkan inovasi yang bersifat *top-down* dan simbolik (Frinaldi et al., 2025a; Frinaldi et al., 2025b; Pratama & Frinaldi, 2025).

Secara konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa lomba inovasi pelayanan publik tidak dapat diposisikan semata sebagai instrumen teknis reformasi birokrasi. Tanpa reorientasi kebijakan, mekanisme kompetisi justru berisiko memperkuat inovasi simbolik dan menghambat transformasi organisasi publik. Literatur sistematis mengenai inovasi sektor publik selama dua dekade terakhir menegaskan bahwa keberhasilan inovasi sangat ditentukan oleh kesesuaian antara strategi inovasi, kondisi organisasi, serta kapasitas aktor yang terlibat, bukan oleh mekanisme pemeringkatan semata (Criado et al., 2025). Pengalaman praktik inovasi di bidang sanitasi, pengelolaan sampah, dan literasi kesehatan lingkungan memperlihatkan bahwa perubahan perilaku dan peningkatan kapasitas aparatur maupun masyarakat hanya dapat dicapai melalui proses jangka panjang yang menekankan pendampingan, pembelajaran berkelanjutan, dan penguatan kapasitas kelembagaan lokal (Frinaldi et al., 2024; Frinaldi et al., 2025c; Sendika & Frinaldi, 2025).

Literatur mendorong pergeseran kebijakan inovasi dari pendekatan berbasis lomba menuju penguatan ekosistem inovasi yang menekankan pembelajaran organisasi, partisipasi aparatur, serta orientasi pada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan (O'Flynn, 2007; Ariely, 2011; Singh & Hanafi, 2020). Dalam kerangka ini, inovasi pelayanan publik perlu dipahami sebagai proses sosial dan institusional yang kolaboratif dan adaptif, di mana budaya organisasi dan partisipasi pegawai menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik secara berkelanjutan (Chen et al., 2020; Lindquist & Buttazzoni, 2021; Criado et al., 2025).

## Simpulan

Kajian ini menunjukkan bahwa lomba inovasi pelayanan publik berpotensi melahirkan budaya inovasi yang bersifat dipaksakan, di mana praktik inovasi lebih didorong oleh kepatuhan administratif dan logika kompetisi dibandingkan respons terhadap kebutuhan nyata masyarakat. Sintesis literatur mengindikasikan bahwa mekanisme pemeringkatan dan penggunaan indikator kinerja yang formalistik dapat menggeser makna inovasi dari proses pembelajaran organisasi menjadi artefak simbolik yang berorientasi pada pengakuan institusional.

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi tata kelola sektor publik, khususnya dalam perancangan kebijakan inovasi. Orientasi inovasi yang terlalu kompetitif berisiko melemahkan motivasi intrinsik aparatur, membatasi kolaborasi lintas aktor, serta menghambat keberlanjutan transformasi birokrasi. Oleh karena itu, pembuat kebijakan perlu mereorientasikan inovasi pelayanan publik menuju pendekatan yang menekankan penciptaan nilai publik, penguatan pembelajaran organisasi, serta keterlibatan masyarakat sebagai mitra inovasi, bukan sekadar objek layanan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi secara empiris dampak jangka panjang lomba inovasi terhadap perubahan perilaku organisasi dan kualitas layanan publik, serta mengkaji alternatif mekanisme kebijakan inovasi yang bersifat kolaboratif dan adaptif dalam konteks birokrasi yang berbeda.

## Referensi

- Alosani, M., Al-Dhaafri, H., & Mousa, N. (2022). Innovation orientation and government service innovation: An empirical investigation on the UAE government agencies. *International Journal of Innovation Science*, 15(4), 656–672. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2022-0081>
- Ariely, G. (2011). Why people (dis)like the public service: Citizen perception of the public service and the NPM doctrine. *Politics & Policy*, 39(6), 997–1019. <https://doi.org/10.1111/j.1747-1346.2011.00329.x>
- Boote, J., Baird, W., & Sutton, A. (2012). Involving the public in systematic reviews: A narrative review of organizational approaches and eight case examples. *Journal of Comparative Effectiveness Research*, 1(5), 409–420. <https://doi.org/10.2217/cer.12.46>
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L., & Liarte, I. (2025). Two decades of public sector innovation: Building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review*, 27(3), 623–652. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>

- Dongyun, Z., & Xu, B. (2021). Regional government R&D investment and innovation performance: The moderating effect of geographical and organizational proximities. *International Journal of Innovation Science*, 14(2), 230–246. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2021-0001>
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42–52. <https://doi.org/10.1108/13673270510629954>
- Frinaldi, A., Mubarak, A., Renaldi, I., Saputra, B., Rezeki, A. P. T., Afdalisma, & Syolendra, D. F. (2025). Developing local initiatives for waste management: A community empowerment approach in Sungai Batang Village, Maninjau. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1556(1), 012077. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1556/1/012077>
- Frinaldi, A., Mubarak, A., Rezeki, A. P. T., Rista, M., Helmi, R. F., & Wilis, R. (2024). Analysis of community-based sanitation implementation in Pariaman City. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1414(1), 012081. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1414/1/012081>
- Frinaldi, A., Rezeki, A. P. T., Mubarak, A., Putri, N. E., Saputra, B., & Renaldi, I. (2025). From education to transformation: Uncovering the mechanisms of strengthening environmental health literacy through the implementation of the Adiwiyata program. *Seminars in Medical Writing and Education*, 4, 914. <https://doi.org/10.56294/mw2025914>
- Frinaldi, A., Vanny, D., & Rezeki, A. P. T. (2025). Multidimensional collaboration in post-disaster recovery: The role of international NGOs and local CSOs in Agam Regency, Indonesia. *E3S Web of Conferences*, 677, 02006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202567702006>
- Lapsley, I. (2009). New public management: The cruellest invention of the human spirit? *Abacus*, 45(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x>
- Lindquist, E. A., & Buttazzoni, M. (2021). The ecology of open innovation units: Adhocracy and competing values in public service systems. *Policy Design and Practice*, 4(2), 212–227. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1941569>
- Mauro, C., Ancarani, A., & Hartley, T. (2020). Unravelling SMEs' participation and success in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 20(4), 377–401. <https://doi.org/10.1108/JOPP-03-2018-0013>
- Mubarak, A., Frinaldi, A., Syamsir, Syolendra, D. F., Fitriyanti, W., & Rezeki, A. P. T. (2024). Community involvement in the development of nagari-based sustainable waste

- management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1414(1), 012082. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1414/1/012082>
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Pierskalla, J., & Sacks, A. (2019). Personnel politics: Elections, clientelistic competition and teacher hiring in Indonesia. *British Journal of Political Science*, 50(4), 1283–1305. <https://doi.org/10.1017/S0007123418000601>
- Pratama, T., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi budaya organisasi dan partisipasi pegawai dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik: Studi kasus pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Nagari Kabupaten Agam. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 639–648. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5732>
- Sandhu, M., Jain, K., & Ahmad, I. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206–226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Sendika, M., & Frinaldi, A. (2025). Transformasi budaya organisasi di sektor publik: Inovasi menuju pelayanan publik yang lebih responsif. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 371–380. <https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5376>
- Singh, D., & Hanafi, N. (2020). Innovation capacity and performance of Malaysian SMEs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i2/6956>
- Sønderskov, M., & Rønning, R. (2021). Public service logic: An appropriate recipe for improving serviceness in the public sector? *Administrative Sciences*, 11(3), 64. <https://doi.org/10.3390/admsci11030064>
- Sukhera, J. (2022). Narrative reviews: Flexible, rigorous, and practical. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(4), 414–417. <https://meridian.allenpress.com/jgme/article-abstract/14/4/414/484925>
- Van Belle, S., & Mayhew, S. H. (2016). What can we learn on public accountability from non-health disciplines: A meta-narrative review. *BMJ Open*, 6(7), e010425. <https://bmjopen.bmj.com/content/6/7/e010425>
- Werkman, R. (2009). Understanding failure to change: A pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 664–684. <https://doi.org/10.1108/01437730910991673>