

EFEKTIVITAS PENGGUNAAN TERAVERSA UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN PURWOKERTO DI DALAM INOVASI KEBIJAKAN PUBLIK

Nurrekta Yuristrianti¹, Imam Maulana Yusuf², Ali Rokhman³

*Mahasiswa Program Doktor Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu
Politik, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia^{1,2,3}*

E-mail: nurrekta.y@mhs.unsoed.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini efektivitas penggunaan Teraversa Unsoed Purwokerto dalam inovasi kebijakan publik. Teraversa adalah platform yang bercerita tentang sejarawan, pemerintah, dan masyarakat untuk merumuskan kebijakan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Analisis data menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi tema utama. Hasilnya menunjukkan Teraversa berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik dengan mengembangkan kebijakan inovatif. Teraversa meningkatkan partisipasi masyarakat, memfasilitasi komunikasi lintas-sektoral, dan mendorong tata kelola pemerintahan yang baik. Selain itu, inisiatif ini mengurangi birokrasi dan meningkatkan efisiensi layanan. Tantangan yang dihadapi meliputi sosialisasi kebijakan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, termasuk resistensi awal dari pemerintah lokal dan masyarakat yang belum memahami manfaatnya. Pelatihan intensif diperlukan untuk meningkatkan kompetensi tim Teraversa dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan kompleks. Disimpulkan bahwa Teraversa memiliki potensi besar dalam mendukung inovasi kebijakan publik dengan kebutuhan implementasi strategi yang lebih baik dan penguatan kemitraan dengan berbagai pihak serta evaluasi berkala untuk meningkatkan efektivitas kebijakan.

Kata Kunci: *Teraversa, Unsoed Purwokerto, inovasi kebijakan publik, efektivitas, kolaborasi.*

ABSTRACT

This research examines the effectiveness of using Teraversa Unsoed Purwokerto in public policy innovation. Teraversa is a platform that brings together historians, government, and the community to formulate policies that are responsive to public needs. The study employs a qualitative descriptive method, with data collected through interviews, observations, and documentation of decision-making processes and policy implementation. Data analysis uses thematic analysis to identify key themes. The results show that Teraversa plays an important role in improving the

quality of public services by developing innovative policies. Teraversa enhances community participation, facilitates cross-sectoral communication, and promotes good governance. In addition, this initiative reduces bureaucracy and increases service efficiency. The challenges encountered include policy socialization and the development of human resource capacity, including initial resistance from local governments and communities who have not yet understood its benefits. Intensive training is required to improve the competence of the Teraversa team in designing and implementing complex policies. It is concluded that Teraversa has great potential in supporting public policy innovation, with the need for better implementation strategies and strengthened partnerships with various stakeholders, as well as periodic evaluations to enhance policy effectiveness.

Keywords: *Teraversa, Unsoed Purwokerto, public policy innovation, effectiveness, collaboration.*

PENDAHULUAN

Inovasi kebijakan publik di lingkungan dunia telah menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks global, banyak negara menghadapi tantangan yang kompleks, seperti perubahan iklim, ketidakadilan sosial, dan krisis kesehatan, yang memerlukan respons yang cepat dan inovatif dari pemerintah. Inovasi kebijakan publik tidak hanya mencakup pengembangan produk atau layanan baru, tetapi juga melibatkan perubahan dalam proses pembuatan kebijakan dan tata kelola pemerintahan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah di Indonesia, pemerintah daerah didorong untuk melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi kebijakan publik menjadi instrumen penting dalam mencapai tujuan tata kelola pemerintahan yang

baik (*Good Public Governance*). Dengan adanya inovasi, pemerintah dapat mempercepat proses kerja, meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya, dan memperkuat partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan.

Di berbagai belahan dunia, praktik inovasi kebijakan juga terlihat melalui kolaborasi antara pemerintah dengan sektor swasta dan masyarakat sipil. Misalnya, banyak negara telah menerapkan model kolaboratif dalam merumuskan kebijakan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pertukaran pengalaman dan pengetahuan antara negara-negara juga menjadi kunci dalam menciptakan solusi inovatif untuk masalah-masalah yang dihadapi. Namun, tantangan tetap ada, seperti resistensi terhadap perubahan dari dalam birokrasi dan kurangnya kapasitas untuk mengimplementasikan inovasi secara efektif. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk membangun budaya

inovasi yang kuat dan menyediakan pelatihan serta sumber daya yang diperlukan untuk mendukung proses tersebut. Dengan demikian, inovasi kebijakan publik dapat menjadi alat yang efektif untuk menciptakan pemerintahan yang lebih responsif dan akuntabel di seluruh dunia.

Inovasi kebijakan publik tidak hanya mencakup pengembangan produk atau layanan baru, tetapi juga melibatkan perubahan dalam proses pembuatan kebijakan dan tata kelola pemerintahan. Kebijakan publik sebagai instrumen yang mensinergikan peran pemerintah dan masyarakat belum berjalan secara optimal. Fenomena beberapa kebijakan yang dibatalkan atau direvisi oleh pemerintah merupakan indikasi masih adanya tumpang tindih kebijakan dan rendahnya kemampuan berinovasi (*ability to innovate*) dan kemauan berinovasi (*williness to innovate*) pejabat publik (Ahmad Sururi, 2017).

Perkembangan sistem informasi yang semakin pesat dan banyaknya sistem informasi yang ada, mendorong adanya satu interface yang memudahkan pengguna dalam mengakses informasi melalui satu aplikasi yang ringkas dan mudah. Institusi perguruan tinggi modern harus terus berevolusi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pendidikan. Salah satu contoh inovasi yang signifikan dalam bidang teknologi informasi di Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed) adalah implementasi platform

digital bernama Teraversa. Platform ini dirancang untuk integrasi berbagai laman penting, meningkatkan efektivitas operasional akademik, serta memfasilitasi interaksi antara mahasiswa, dosen, dan staf universitas.

Seperti halnya Universitas Jenderal Soedirman yang mengubah sistem baru dari sistem Eldiru menjadi Teraversa. Peraturan ini dilaksanakan berdasarkan Surat Edaran Nomor: 130/Un23/T1.01.02/2024 Tentang Penerapan Aplikasi Teraversa Dalam Perkuliahan Di Universitas Jenderal Soedirman. Enam hari setelah peluncuran penerimaan mahasiswa baru topik Teraversa masih menjadi perbincangan hangat di Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed). Bangun Wijayanto, Koordinator Pusat Pengembangan dan Layanan Sistem Informasi di Lembaga Pengembangan Teknologi dan Sistem Informasi (LPTSI) Unsoed, menjelaskan dalam wawancaranya dengan Sketsa bahwa Teraversa sebenarnya telah diuji coba sejak tahun 2023 di Fakultas Teknik. Namun, Teraversa baru dapat diakses oleh seluruh mahasiswa dan dosen di semua fakultas Unsoed.

Teraversa merupakan platform yang mengintegrasikan berbagai laman penting yang menyatukan beberapa layanan sistem informasi yang telah ada agar pengguna memiliki kemudahan akses melalui satu interface. Menurut survei kepuasan yang dilakukan oleh pihak LPM Sketsa terhadap 56 responden dari maba 2024, 68%

menyatakan bahwa Teraversa mudah diakses. Responden juga menilai bahwa fitur-fitur dalam Teraversa unik dan inovatif, dengan salah satu mahasiswa, Salman Yusri Fauzi, mengungkapkan bahwa platform ini "bagus dan mudah digunakan".

Ahmad Rizqul Karim, seorang dosen di program studi Sosial Ekonomi Pertanian, menambahkan bahwa Teraversa efektif sebagai alat presensi karena terhubung otomatis ke database, memungkinkan rekaman aktivitas belajar mahasiswa tanpa perlu mengunduh data seperti yang dilakukan di eLDirU. Meskipun ada keluhan dari beberapa dosen mengenai kompleksitas penggunaan Teraversa, Rizqul berpendapat bahwa hal tersebut disebabkan oleh ketidakbiasaan mereka. Namun, 32% responden merasa kesulitan dengan sistem ini. Sofia Molinda Wardani, seorang maba 2024, menyatakan bahwa proses presensi yang bolak-balik antara Teraversa dan eLDirU tidak efektif. Selain itu, mahasiswa Fakultas Ilmu Kesehatan angkatan 2021 lebih memilih eLDirU karena kurangnya sosialisasi mengenai penggunaan Teraversa. Ketidakbiasaan dan jaringan tidak stabil didalam mengakses teraversa membuat kebijakan ini masih belum dijalankan secara maksimal. Hal tersebut menarik untuk dianalisis mengenai “Efektivitas Penggunaan Teraversa Unsoed Purwokerto di dalam Inovasi Kebijakan Publik”.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Inovasi Kebijakan Publik

Sebagai titik tolak, kita mungkin ingin mempertimbangkan mengapa ada banyak minat terhadap inovasi tapi sedikit terhadap gagal inovasi. Inovasi tampak menarik, berbeda, dan transformative, sehingga menarik minat besar. Siapa pun yang tidak tertarik dengan sesuatu yang baru, cerah, dan modern?

Di sektor privat, ada banyak dorongan untuk berinovasi karena 'ini imperatif baru' (Chesbrough, 2003), perspektif yang bersentuhan dengan nasihat Peter Drucker untuk 'berinovasi atau mati'. Minat ini dalam inovasi telah diresonansikan dalam kebijakan, praktek, dan pengetahuan pelayanan publik (Jordan, 2014; Borins, 2014).

Osborne dan Brown (2011) menyatakan bahwa inovasi 'adalah kata yang akan menjadi raja' untuk pelayanan publik. Dalam konteks reformasi pelayanan publik maupun tindakan penghematan, inovasi memiliki janji implisit tentang sesuatu yang lebih baru dan seringkali lebih murah (Kiefer et al., 2015). Namun, ada alasan kuat untuk mempertahankan pendekatan pertanyaan terhadap inovasi dalam pelayanan publik. Meijer dan Thaens (2020) berargumen bahwa belum cukup perhitungan telah dilakukan terhadap potensi gagal inovasi publik. Meskipun inovasi sering diasosiasikan dengan kata 'modern', 'cerah', dan 'transformatif', namun masih perlu dicermati risiko-risiko yang

muncul dari implementasi inovasi tersebut.

Inovasi kebijakan publik memiliki sisi gelap atau dampak negatif yang perlu diperhatikan, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih kritis. Meskipun terdapat banyak literatur mengenai inovasi, ada juga elemen spekulasi dan harapan yang tidak realistis (Kimberly, 1981). Hal ini mencakup pengabaian terhadap sifat sebenarnya dari kegagalan inovasi, dan kami berargumen bahwa isu kegagalan dalam konteks inovasi masih kurang dikembangkan: seperti yang dinyatakan oleh Danneels dan Vestal, "sangat sedikit penelitian yang mendukung seruan untuk menerima kegagalan" (2020).

Ketiadaan indeks 'kegagalan' dalam banyak buku teks dan panduan tentang inovasi sangat mencolok. Selain itu, literatur mengenai kegagalan dalam mencapai kesuksesan atau kegagalan yang muncul dari kebetulan juga terbatas. Ini mengingatkan kita bahwa meskipun inovasi sering digambarkan melalui tahapan linier, kenyataannya sering kali bersifat emergen, siklikal, atau tidak terencana (Van de Ven et al., 2000; Bason, 2010).

Ada literatur tersendiri mengenai kegagalan organisasi yang lebih luas (Baumard & Starbuck, 2005). Banyak klaim terkait tingkat kegagalan dalam organisasi sering kali disampaikan tanpa konteks atau klarifikasi. Misalnya, ada klaim bahwa 66% inisiatif perubahan gagal (Sturdy &

Grey, 2003) atau bahwa 50–90% inisiatif pelaksanaan strategi gagal (Cândido & Santos, 2015). Klaim serupa juga berlaku untuk layanan publik. Namun, analisis tentang kegagalan inovasi tetap minim. Artikel ini berargumen bahwa kegagalan adalah bagian intrinsik dari inovasi dan bahwa jenis-jenis tertentu dari kegagalan dapat dimanfaatkan dengan cara yang cerdas.

Inovasi di sektor publik semakin dianggap sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah sosial dan tantangan masyarakat, dengan inovasi pelayanan publik dan inovasi sosial sering diajukan sebagai konsep dan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik (Meijer, 2019; Voorberg et al., 2015). Implikasi dalam asumsi-asumsi ini adalah tingkat agensi yang dimiliki aktor untuk memulai, melaksanakan, dan mengevaluasi proyek-proyek inovasi. Selain itu, kapabilitas dan alat-alat yang tersedia bagi aktor yang terlibat dalam proses inovasi telah diidentifikasi sebagai faktor kunci yang mempengaruhi proses ini di sektor publik (Arundel et al., 2019). Meski ada asumsi-asumsi tersebut, penelitian mengenai kemampuan staf sektor publik untuk berinovasi dan metode-metodenya yang digunakan masih terbatas (Saari et al., 2015; Torfing, 2019).

Salah satu pertimbangan yang berkembang dalam pengembangan layanan publik yang inovatif dan responsif adalah seberapa besar warga

negara terlibat dalam proses desain dan pengantar layanan. Memang benar bahwa ko-kreasi dengan warga negara dipandang oleh pembuat kebijakan dan politisi sebagai syarat mutlak dan 'landasan' untuk inovasi sosial di sektor publik (Voorberg et al., 2015, p.1346). Hubungan timbal balik dan percaya diri adalah komponen kunci dari iniatif-iniatif tersebut (Fox et al., 2019). Namun, haruslah tidak diasumsikan bahwa semua aktor yang terlibat dalam proses-proses ini, termasuk 'profesionals', telah dilatih atau merasa cukup terlatih untuk efektif berpartisipasi dan co-create hasil yang signifikan. Perhatian terbatas telah diberikan pada seberapa luas profesionals di segala level mungkin mempengaruhi sukses atau gagal ko-kresi; ataupun potensial co-create untuk memiliki konsekwensi buruk, dengan basis bukti cocreation sedikit terbatas (Fox et al., 2019; Osborne & Strokosch, 2013; Wilson et al., 2018).

Inovasi kebijakan publik merupakan fenomena yang kompleks dan dinamis, dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi, sosial, dan teknologi. Berdasarkan literatur internasional, beberapa jurnal ilmiah telah mengeksplorasi tema ini dengan fokus pada tantangan dan peluang implementasi inovasi kebijakan publik.

1. Tantangan Implementasi Inovasi Kebijakan Publik

a) Bureaucrasy dan Resistensi Perubahan

Buku "*Innovation in Public Policy Development: Challenges and Opportunities for Public Administration*" oleh Heny Suhindarno et al. Menekankan bahwa implementasi inovasi kebijakan publik sering dihalangi oleh resistensi burokratik terhadap perubahan. Hal ini tercermin dalam kesulitan masyarakat lokal dalam menerima teknologi baru karena infrastruktur yang terbatas dan kurangnya kemampuan dalam mengelola data besar.

b) Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Literatur ini juga menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia merupakan hambatan signifikan dalam implementasi inovasi kebijakan publik. Buku tersebut menyatakan bahwa *local governments* seringkali tidak siap untuk menerima teknologi baru karena kurangnya kemampuan dalam mengelola data besar dan teknologi lainnya.

c) Digital Divide

Fenomena digital divide atau kesenjangan digital juga menjadi tantangan dalam implementasi inovasi

kebijakan publik. Buku tersebut menyebutkan bahwa digital divide di berbagai wilayah Indonesia membuat implementasi teknologi digital sulit dilakukan.

2. Peluang Implementasi Inovasi Kebijakan Publik

a) Peningkatan Efisiensi Birokrasi

Implementasi inovasi kebijakan publik dapat meningkatkan efisiensi birokrasi. Misalnya, penggunaan platform digital seperti e-government dan big data dapat mempercepat proses administrasi dan meningkatkan transparansi.

b) Partisipasi Publik Aktif

Inovasi kebijakan publik juga dapat meningkatkan partisipasi publik. Melalui platform digital, masyarakat dapat berinteraksi langsung dengan pemerintah, meningkatkan inklusi dan demokrasi.

c) Kolaborasi Sektor Swasta-Publik

Kolaborasi antara sektor swasta dan publik melalui mekanisme seperti *Public-Private Partnership* (PPP) dapat mempercepat perkembangan infrastruktur dan meningkatkan kualitas layanan publik. Buku tersebut menyatakan bahwa

kolaborasi ini dapat membantu mengatasi hambatan-hambatan dalam implementasi teknologi baru.

Teraversa, yang merupakan inisiatif dari Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed) Purwokerto, berperan penting dalam inovasi kebijakan publik. Dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan kesejahteraan masyarakat, Teraversa diharapkan dapat menjadi platform yang efektif dalam mengembangkan dan menerapkan kebijakan yang inovatif.

Peran Teraversa dalam Inovasi Kebijakan Publik

1. Pengembangan Kebijakan : Teraversa berfungsi sebagai wadah bagi para akademisi dan praktisi untuk berkolaborasi dalam merumuskan kebijakan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui penelitian dan analisis mendalam, inisiatif ini dapat menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih baik.

2. Kemitraan dengan Pemangku Kebijakan : Untuk meningkatkan efektivitasnya, Teraversa juga mendorong kemitraan antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah dan masyarakat. Hal ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan dapat diimplementasikan dengan baik dan memenuhi harapan masyarakat.

3. Inovasi Layanan Publik : Program ini tidak hanya fokus pada pembuatan kebijakan, tetapi juga pada inovasi layanan publik. Dengan memanfaatkan teknologi dan pendekatan baru, Teraversa dapat membantu pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

Tantangan dan Peluang

Meskipun Teraversa memiliki potensi besar, terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi:

1. Sosialisasi dan Penerimaan : Salah satu tantangan utama adalah sosialisasi kebijakan baru kepada masyarakat. Tanpa pemahaman yang baik dari masyarakat, implementasi kebijakan bisa terhambat.
2. Sumber Daya Manusia : Ketersediaan sumber daya manusia yang terlatih dalam bidang kebijakan publik juga menjadi faktor penting untuk keberhasilan inisiatif ini. Namun, peluang untuk memperbaiki layanan publik melalui inovasi tetap terbuka lebar, terutama dengan dukungan dari pemerintah daerah dan lembaga pendidikan tinggi seperti Unsoed.

Penggunaan Teraversa Unsoed Purwokerto dalam inovasi kebijakan publik menunjukkan efektivitas yang signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Dengan kolaborasi antara akademisi dan pemangku kebijakan, serta fokus pada inovasi,

inisiatif ini dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan masyarakat. Ke depan, penting untuk terus mengembangkan strategi yang mendukung sosialisasi dan pelatihan agar hasil dari Teraversa dapat dirasakan secara luas oleh masyarakat.

KESIMPULAN

Penggunaan Teraversa Unsoed Purwokerto dalam inovasi kebijakan publik menunjukkan potensi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan responsivitas layanan publik. Melalui kolaborasi antara akademisi, pemerintah, dan masyarakat, Teraversa mampu menghasilkan kebijakan yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Inisiatif ini tidak hanya berfokus pada pembuatan kebijakan, tetapi juga pada implementasi inovasi yang dapat memperbaiki kualitas layanan publik. Namun, tantangan seperti sosialisasi kebijakan baru dan pengembangan sumber daya manusia perlu diatasi agar hasil dari Teraversa dapat dirasakan secara luas. Dalam hal ini ada beberapa masukan guna memperbaiki dan mengembangkan kebijakan mengenai penggunaan teraversa :

1. Peningkatan Kemitraan : Disarankan untuk memperkuat kemitraan antara Teraversa dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah dan sektor swasta. Kolaborasi ini akan memperluas jaringan dan sumber

- daya yang tersedia untuk inovasi kebijakan.
2. Pelatihan dan Pendidikan : Mengadakan program pelatihan bagi pegawai pemerintah dan masyarakat untuk memahami dan mengimplementasikan kebijakan yang dihasilkan oleh Teraversa. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua pihak memiliki kapasitas yang memadai dalam menjalankan kebijakan baru.
 3. Evaluasi Berkala : Melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan yang diimplementasikan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta melakukan perbaikan yang diperlukan. Evaluasi ini harus melibatkan umpan balik dari masyarakat untuk memastikan relevansi kebijakan.
 4. Sosialisasi yang Efektif : Mengembangkan strategi sosialisasi yang lebih efektif untuk menjangkau masyarakat luas mengenai kebijakan baru. Ini dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, atau kampanye informasi yang melibatkan media sosial.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25(1), 51–56.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organisational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ariely, D. (2010). Why businesses don't experiment. *Harvard Business Review*, 88(4), 34.
- Bardach, E. (1976). Policy termination as a political process. *Policy Sciences*, 7, 123–131. (1976).
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation*. Policy Press.
- Baumard, P., & Starbuck, W. (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning*, 38, 281–298.
- Benington, J., & Moore, M. (2011). *Public value: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Bessant, J. (2005). Enabling continuous and discontinuous innovation. *Public Money & Management*, 25(1), 35–42.
- Birkinshaw, J., & Haas, M. (2016). Increase your return on failure. *Harvard Business Review*, 94(5), 88–93.
- Borins, S. (2008). *Innovations in government*. Brookings Institution Press.
- Borins, S. (2014). *The persistence of innovation*. Brookings Institution Press.
- Bovaird, T., & Quirk, B. (2017). Resilience in public administration: moving from risk avoidance to assuring public policy outcomes. In T. Klassen, Cepiku, & T. Lah (Eds.), *The Routledge handbook of global public*

- policy and administration. Routledge.
- Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The publicness puzzle in organizational theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Theory and Research*, 4, 197–223.
- Brown, L., & Osborne, S. (2013). Risk and Innovation. *Public Management Review*, 15(2), 186–208.
- Cannon, M., & Edmondson, A. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38, 299–319.
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237–262.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*. Harvard Business School Press.
- Cooper, R. (1988). The new product process: A decision-making guide for management. *Journal of Marketing Management*, 3(3), 238–255.
- Danneels, E., & Vestal, A. (2020). Normalizing vs. analyzing: Drawing the lessons from failure to enhance firm innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 1–18.
- David, M. (2017). Moving beyond the heuristic of creative destruction: targeting exnovation with policy mixes for energy transitions. *Energy Research and Social Science*, 33, 138–146.
- David, M. (2018). Exnovation as a necessary factor in successful energy transitions. In D. Davidson, & M. Gross (Eds.), *Oxford handbook of energy and society*. Oxford University Press.
- De Vries, H., Bekkers, S., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
- Edmondson, A. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–55.
- Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Farson, R., & Keyes, R. (2002). The failure-tolerant leader. *Harvard Business Review*, 80(8), 64–71.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of*

- Innovation Economics and Management, 1(5), 67–87.
- Fuglsang, L., & Møller, J. (2020). Bridging public and private innovation patterns. In D. Billis, & C. Rochester (Eds.), *Handbook on hybrid organizations*. Edward Elgar.
- Golden, O. (1997). Innovation in public sector human services programs: The implications of innovation by ‘groping along’. In A. Altschuler, & R. Behn (Eds.), *Innovation in American government*. Brookings Institution Press.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kryiakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629.
- Harford, T. (2011). *Adapt: why success always starts with failure*. Little, Brown.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.
- Hartley, J. (2013). Public and private features of innovation. In S. Osborne, & L. Brown (Eds.), *Sage handbook of innovation in public services*. Sage.
- Hartley, J., & Rashman, L. (2007). How is knowledge transferred between organizations involved in change? In M. Wallace, M. Fertig, & E. Schneller (Eds.), *Managing change in the public services*. Blackwell.
- Hartley, J., & Rashman, L. (2018). Innovation and learning in a national programme of public service reform. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 231–248.
- Heyen, D.-A., Hermwille, L., & Wehnert, T. (2017). Out of the comfort zone! Governing the exnovation of unsustainable technologies and practices. *Gaia* 26(4), 326-331.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.
- Jordan, S. (2014). The innovation imperative: An analysis of the ethics of the imperative to innovate in public sector service delivery. *Public Management Review*, 16(1), 67–89.
- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. (2015). Feeling the squeeze: The experience of ongoing change and innovation in UK public sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (4), 1279–1305.

- Kimberly, J. (1981). Managerial innovation. In P. Nystrom, & W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 84–104). Oxford University Press.
- Kimberly, J., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Lodge, M. (2009). The public management of risk: The case for deliberating among worldviews. *Review of Policy Research*, 26, 4.
- Lynn, L. (1997). ‘Innovation and the public interest: insights from the private sector. In A. Altshuler, & R. Behn (Eds.), *Innovation in American government* (pp. 83–103). Brookings Institution Press.
- McGrath, R. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24(1), 13–30.
- McGrath, R. (2010). Are you squandering your intelligent failures. *Harvard Business Review*, 26 March [Online]. Available at: <https://hbr.org/2010/03/are-you-squandering-your-intel.html> (Accessed 26 February 2021.).
- McGrath, R. G. (2017). There are better ways to fail. *Ideas & Insights*. Available at: <http://www8.gsb.columbia.edu/articles/ideas-work/there-are-better-ways-fail?region=bodycopy> (Accessed 26 February 2021.).
- Meijer, A., & Thaens, M. (2020). The dark side of public innovation. *Public Performance & Management Review*. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1782954>.
- Molnar, A., Whelan, C., & Boyle, P. J. (2018). Securing the Brisbane 2014 G20 in the wake of the Toronto 2010 G20: ‘Failure-inspired’ learning in public order policing. *The British Journal of Criminology*, 59(1), 107–125.
- Moran, M. (2003). *The British regulatory state: High modernism and hyperinnovation*. Oxford University Press.
- Muoio, R., Wolcott, L., & Seigel, H. M. (1995). A win-win situation: The pilot program. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 26(5), 230–233.
- Osborne, S., Brandsen, T., Mele, V., Nemec, J., van Genugten, M., & Flemig, G. (2020). Risking innovation. Understanding risk and public service

- innovation—evidence from a four-nation study. *Public Money & Management*, 40(1), 52–62.
- Osborne, S., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery: The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1355–1350.
- Osborne, S., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- Rashman, L., Downe, J., & Hartley, J. (2005). Knowledge creation and transfer in the Beacon Scheme: Improving services through sharing good practice. *Local Government Studies*, 31(5), 683–700.
- Renn, O. (2008). Risk governance: coping with uncertainty in a complex world. Earthscan.
- Roberts, N. C., & King, P. J. (1996). *Transforming public policy*. Jossey-Bass.
- Rodriguez, H., Henke, R., Bibi, S., Ramsay, P., & Shortell, S. (2016). The exnovation of chronic care management processes by physician organizations. *The Milbank Quarterly*, 94(3), 626–653.
- Schein, E. (1997). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shergold, P. (2015). Learning from failure: Why large government policies have gone so badly wrong in the past and how the chances of success in the future can be improved. Report. Australian Public Service Commission.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: the strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231–266.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Staw, B. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior And Human Performance*. 16, 27–44.
- Sturdy, A., & Grey, C. (2003). Beneath and beyond organizational change management: exploring alternatives. *Organization*, 10(4), 651–662.
- Taleb, N. N. (2008). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Penguin.
- Thomke, S., & Manzi, J. (2014). The discipline of business experimentation. *Harvard Business Review*, 92(12), 70–79.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2018). *Managing innovation*. Wiley.

Tomkins, L., Hartley, J., & Bristow, A.
(2020). Asymmetries of
leadership: Agency, response
and reason. *Leadership*, 16(1),
87–106.

Van de Ven, A., Angle, H., & Poole, M.
(2000). *Research on the
management of innovation:
The Minnesota studies*. Oxford
University Press.

Vincent, J. (1996). Managing risk in
public services: A review of
the international literature.
*International Journal of Public
Sector Management*, 9(2), 57–
64.

Windrum, P., & Koch, P. (2008).
*Innovation in public sector
services: Entrepreneurship,
creativity and management*.
Edward Elgar.