



Dr. HADI PRABOWO, M.M., adalah rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Sebelum menjadi rektor berbagai jabatan dan posisi telah diembannya, yakni Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Tengah (2008-2013), Staf Ahli Mendagri Bidang SDM dan Kependudukan (2014), Deputi I Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP) (2014-2017), Pejabat (Pj.) Gubernur Kalimantan Tengah (2015-2016), Sekretaris Utama Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP) (017-2018), Sekretaris Jenderal Kementerian Dalam Negeri (2018-2020), dan Pejabat (Pj.) Gubernur Sumatra Selatan (2018).



Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI, M.Si., saat ini sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) yang telah banyak menulis karya ilmiah dalam bentuk buku, jurnal nasional dan internasional. Yang bersangkutan juga sebagai konsultan pemerintahan pada pemerintah pusat maupun daerah.



Dr. DADANG SUWANDA, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA., merupakan dosen Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), dengan spesifikasi bidang keuangan, audit, dan akuntansi pemerintah daerah. Selain itu, merupakan widyaiswara tidak tetap pada Badan Diklat/Pusat Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri. Aktif menulis buku, jurnal, prosiding, maupun artikel versi cetak dan *online* yang telah banyak beredar secara nasional dan internasional. Dengan kompetensi dan sejumlah pengalaman yang dimilikinya, kini sering dipercaya sebagai pembicara pada berbagai acara seminar, pelatihan, dan *workshop* tingkat nasional dan daerah terutama terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah.



INOVASI PELAYANAN MELALUI MAL PELAYANAN PUBLIK

Inovasi sebagai pendekatan baru dalam pengembangan kualitas pelayanan sektor publik semakin mendapatkan perhatian bukan hanya oleh para praktisi tetapi juga para akademisi.

Inovasi pelayanan sektor publik adalah salah satu jalan atau terobosan untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi pemerintahan. Karakteristik dari sistem di sektor publik yang rigid, kaku dan cenderung *status-quo* harus mampu dicairkan melalui penularan budaya inovasi. Inovasi yang biasanya hanya akrab di lingkungan dinamis seperti di sektor bisnis, perlahan mulai disuntikkan ke lingkungan sektor publik.

Berdirinya pelayanan terpadu generasi ketiga, yakni Mal Pelayanan Publik (MPP), dinilai sebagai langkah pembaharuan bagi sistem pelayanan publik di Indonesia. MPP dianggap lebih progresif memadukan pelayanan dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN/BUMD dan pihak swasta dalam satu gedung. MPP merupakan suatu perjalanan pembaharuan sekaligus suatu langkah strategis sebagai bentuk perbaikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

INOVASI PELAYANAN
MELALUI MAL PELAYANAN PUBLIK

DR. HADI PRABOWO, M.M., DKK



INOVASI PELAYANAN MELALUI MAL PELAYANAN PUBLIK

Dr. HADI PRABOWO, M.M.
Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI, M.Si.
Dr. DADANG SUWANDA, SE., M.M., M.Ak., Ak., CA.



INOVASI PELAYANAN MELALUI MAL PELAYANAN PUBLIK

**Dr. HADI PRABOWO, M.M.
Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI, M.Si.
Dr. DADANG SUWANDA. SE., M.M., M.Ak., Ak., CA.**

Penerbit
Bimedia

INOVASI LAYANAN

MELALUI
MAL PELAYANAN PUBLIK

Copyright © Hadi Prabowo, Wirman Syafri, Dadang Suwanda, 2022

Penulis

Dr. Hadi Prabowo, M.M.
Prof. Dr. Wirman Syafri, M.Si.
Dr. Dadang Suwanda, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA.

Editor

Yudi Priananto Santoso, S.E.

Penata Letak

Lanang Nur Baihaqi

Desainer sampul

Lanang Nur Baihaqi

ISBN: 978-623-88135-6-8

Cetakan pertama, September 2022

Diterbitkan oleh:

CV Bimedia Pustaka Utama
Jln. Perum Babakan Loa Permai No. 13
Padalarang, Bandung Barat 40553

Anggota IKAPI

Hak Cipta yang dilindungi undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit.



KATA PENGANTAR

Sektor publik atau pemerintahan memainkan peran yang sangat penting dalam ekonomi modern saat ini. Salah satu sektor tersebut adalah di sektor bisnis, inovasi pada sektor ini sangat dibutuhkan dan dapat menjadi sumber utama pertumbuhan produktivitas, penghematan biaya dan peningkatan kualitas layanan. Manfaat inovasi tersebut kemudian juga secara positif akan mempengaruhi bisnis dan masyarakat yang bergantung pada sektor publik.

Inovasi penting untuk pemerintahan yang efektif dan efisien, intinya adalah bagaimana pemerintah dapat menanggapi perubahan kebutuhan dan harapan dengan pilihan baru. Dalam dunia yang cepat berubah, sektor publik akan segera tidak sesuai dengan konteksnya jika tidak berinovasi, yang menyebabkan hilangnya kepercayaan pada kemampuan pemerintah untuk menjadi efektif.

Oleh karena itu, kemampuan sektor publik untuk berinovasi semakin dilihat sebagai elemen penting dari kinerja inovasi di sektor perekonomian. Namun, kebijakan dan strategi inovasi yang berkaitan dengan sektor publik jauh lebih berkembang dibandingkan dengan sektor bisnis. Ada perbedaan penting antara publik dan sektor swasta dalam hal insentif dan motivasi. Alokasi sumber daya, dan sikap terhadap risiko, yang

melekat dalam peran berbeda yang dimainkan oleh kedua sektor dalam perekonomian. Hal tersebut memiliki dampak besar pada bagaimana inovasi dilakukan dan bagaimana kebijakan dapat mendukungnya.

Inovasi sebagai pendekatan baru dalam pengembangan kualitas pelayanan sektor publik semakin mendapatkan perhatian bukan hanya oleh para praktisi tetapi juga para akademisi. Berbagai kebijakan dan uji coba terkait dengan inovasi dalam sektor publik pun sudah mulai dikembangkan, terutama untuk menanggapi dan menjawab keresahan masyarakat terkait isu pelayanan sektor publik yang cenderung lambat dan kurang responsif.

Pelayanan publik merupakan suatu tolok ukur kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Masyarakat dapat menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya. Untuk itu kualitas pelayanan publik adalah suatu hal mendasar yang harus segera ditingkatkan. KemenPAN RB telah menerapkan kebijakan bahwa sejak beberapa tahun yang lalu adalah tahun inovasi pelayanan publik. Seluruh pemerintahan, baik di pusat maupun daerah diharapkan dapat membuat suatu ide kreatif atau jawaban terhadap cara kerja/metode pelayanan publik. KemenPAN RB telah mengumpulkan dan menilai inovasi yang telah dilakukan di sejumlah pemerintah di seluruh Indonesia. Langkah ini dilakukan untuk memastikan pelayanan publik dapat selalu meningkat, sehingga bisa terus bersaing secara sehat. Agenda reformasi pelayanan publik semakin menuntut pelayanan untuk memenuhi harapan masyarakat yang semakin meningkat. Pada saat yang sama, perubahan yang cepat dalam TIK dan komunikasi memberikan peluang baru untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Namun, layanan publik tunduk pada tekanan yang sangat berbeda dari penyelenggaraan pelayanan publik pada sektor swasta, dan karenanya harus berinovasi dengan cara yang sangat berbeda. Seluruh pemerintahan, baik di pusat maupun daerah diharapkan dapat membuat suatu ide kreatif atau jawaban terhadap cara kerja atau metode pelayanan publik.

Inovasi pelayanan sektor publik adalah salah satu jalan atau terobosan untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi pemerintahan. Karakteristik dari sistem di sektor publik yang rigid, kaku dan cenderung *status-quo* harus mampu dicairkan melalui penularan budaya inovasi. Inovasi yang biasanya hanya akrab di lingkungan dinamis seperti di sektor bisnis, perlahan mulai disuntikkan ke lingkungan sektor publik. Sinyal perubahan pun menunjukkan positif, di mana inovasi mulai mendapat

tempat di sektor publik. Budaya inovasi ini harus dapat dipertahankan dan dikembangkan lebih baik lagi. Hal ini tidak terlepas dari dinamika eksternal dan tuntutan perubahan yang sedemikian cepat, yang terjadi di luar organisasi publik. Selain itu perubahan di masyarakat dengan tingkat literasi yang lebih baik, mempunyai kesadaran (*awareness*) yang lebih baik akan haknya. Dengan demikian maka sektor publik dapat menjadi sektor yang dapat mengakomodasi dan merespon secara cepat setiap perubahan yang terjadi. Pelajaran penting mengenai inovasi di sektor publik dapat diambil dari masalah yang timbul seputar upaya penerapan teknologi komunikasi dan informasi di lingkungan pemerintahan di Indonesia, serta inisiatif pemerintah dalam menerapkan pelayanan publik secara elektronik (*e- service*). Keharusan Inovasi pelayanan publik telah mendapatkan momentum dalam beberapa tahun terakhir ini.

Berdirinya pelayanan terpadu generasi ketiga, yakni Mal Pelayanan Publik (MPP), dinilai sebagai langkah pembaharuan bagi sistem pelayanan publik di Indonesia. MPP dianggap lebih progresif memadukan pelayanan dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN/BUMD dan pihak swasta dalam satu gedung. MPP merupakan suatu perjalanan pembaharuan sekaligus suatu langkah strategis sebagai bentuk perbaikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Generasi pertama layanan terpadu di Indonesia adalah Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA). Kemudian berevolusi menjadi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang merupakan generasi kedua. Kehadiran MPP sebagai generasi ketiga dapat memayungi PTSP tanpa mematikan pelayanan yang sudah ada sebelumnya. Peran PTSP justru diperluas yaitu sebagai motor penggerak MPP.

Pelayanan MPP dikombinasikan dengan menggunakan teknologi informasi sebagai jawaban atas tantangan revolusi 4.0 yang saat ini sedang dihadapi dunia. Dengan penggunaan teknologi, tersedia pelayanan publik yang lebih mudah diakses dan menambah unsur kenyamanan dalam mendapatkan pelayanan.

Hingga saat ini, sudah ada 27 MPP di berbagai daerah di Indonesia. Jumlah itu akan terus berkembang mengingat saat ini sudah banyak kabupaten/kota yang sedang membangun pusat pelayanan modern ini. Pemerintah provinsi, kabupaten dan kota di Indonesia mulai berlomba-lomba untuk membuat MPP di daerahnya masing-masing. Hal ini menunjukkan niat serta usaha yang baik dari pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

Tak hanya integrasi pelayanan, tujuan adanya MPP ini juga untuk meningkatkan nilai *Ease of Doing Business* (EoDB) di Indonesia. Sekaligus upaya untuk mengubah pola pikir ego sektoral antar institusi menjadi kerja bersama agar selalu fokus dan komitmen untuk memberikan layanan yang terbaik.

Berdirinya MPP juga merupakan salah satu cara untuk mewujudkan birokrasi 4.0, yaitu percepatan pelayanan, akurasi pelayanan, dan fleksibilitas kerja. Oleh karena itu, dengan hadirnya MPP juga diharapkan mampu membentuk Aparatur Sipil Negara (ASN) modern yang memiliki pola pikir untuk berkinerja tinggi, dan selalu memberikan pelayanan yang terbaik. Sehingga berdampak pada tumbuhnya industri mikro dan kecil, memperkuat daya saing global, dan tumbuhnya minat investor sehingga perekonomian serta kesejahteraan masyarakat semakin meningkat.

Kami berharap publikasi buku ini akan berkontribusi pada praktik yang baik dalam promosi inovasi di sektor publik dan memberikan referensi yang berguna bagi pembuat kebijakan dan pemangku kepentingan inovasi lainnya dalam kegiatan pelayanan publik.

Bandung, Juni 2022

Penulis

Dr. Dadang Suwanda, SE, MM, MAk, Ak, CA

Drs. Yayat Sudrajat, M.IP.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK	1
A. Peningkatan Pelayanan Publik Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	3
B. Peningkatan Efisiensi Birokrasi	9
C. Penataan Kelembagaan	10
D. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE/ <i>e-government</i>).	11
E. Penataan Sistem Manajemen ASN	13
BAB II TINJAUAN PELAYANAN PUBLIK	17
A. Pelayanan Publik Menurut Perundang-Undangan	17
B. Ruang Lingkup Penyelenggaraan Pelayanan Publik	21
C. Prinsip Pelayanan Publik	23
D. Penyelenggara Pelayanan Publik	23
E. Peran Serta Masyarakat Dalam Pelayanan Publik	25

BAB III	KONSEP PELAYANAN PUBLIK	29
	A. Kategori Pelayanan Publik	29
	B. Model Pelayanan Publik	30
	C. Pola Pelayanan Publik	32
BAB IV	KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DENGAN KOMPETISI INOVASI	35
	A. Pendahuluan	35
	B. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP)	37
	C. Tujuan dan Kriteria Inovasi Pelayanan Publik	38
	D. Pelayanan Publik yang Terintegrasi	40
BAB V	PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK	45
	A. Pentingnya Peningkatan Pelayanan Publik	47
	B. Peningkatan Kualitas Publik membangun Kepercayaan Masyarakat	53
	C. Peranan Media Sosial dalam Peningkatan Pelayanan Publik	55
	D. Pelayanan Publik yang Terintegrasi	57
	E. Kepuasan Pelanggan	60
BAB VI	INOVASI PELAYANAN PUBLIK	61
	A. Pendahuluan	61
	B. Pengertian Inovasi Pelayanan Publik	64
	C. Maksud dan Tujuan Inovasi Pelayanan Publik	67
	D. Pemerintah Perlu Melakukan Inovasi dalam Pelayanan Publik	68
	E. Paradigma Inovasi Pelayanan Publik	71
	F. Klasifikasi Inovasi Pelayanan Publik	83
	G. Difusi dan Adopsi Inovasi Pelayanan Publik	88
	H. Jenis-Jenis Inovasi Pelayanan Publik	93
	I. Kunci Penyelenggaraan Inovasi Pelayanan Publik	93
BAB VII	KEBIJAKAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK	95
	A. Kebijakan Publik	96
	B. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik	100
	C. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah	102

D.	Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah	108
E.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik	109
F.	Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 104 Tahun 2018 Tentang Penilaian dan Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah	111
BAB VIII	METODE INOVASI SEKTOR PUBLIK	113
A.	Metode <i>The Publik Sector Innovation Lifecycle</i>	114
B.	Metode <i>Design thinking</i>	134
BAB IX	INOVASI PELAYANAN PUBLIK DAN BUDAYA KERJA ORGANISASI	141
A.	Hubungan Inovasi Pelayanan Publik dengan Budaya Kerja Organisasi	141
B.	Budaya Inovasi menjadi Budaya Kerja Organisasi	143
C.	Penentu Utama dalam Penerapan Inovasi Menjadi Budaya Kerja	146
D.	Menumbuhkan Penerapan Budaya Inovasi	148
BAB X	INOVASI PELAYANAN PUBLIK ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0.	157
A.	TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik dalam Era 4.0	158
B.	Peran dan Manfaat TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik	161
C.	Inovasi Pemerintah dalam Era Revolusi Industri 4.0 Melalui SPBE	166
BAB XI	FAKTOR PENDUKUNG DAN HAMBATAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK	177
A.	Faktor Pendukung dalam Inovasi Pelayanan Publik	177
B.	Faktor Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik	179

BAB XII	PENINGKATAN PELAYANAN MASYARAKAT DENGAN INOVASI MAL PELAYANAN PUBLIK	183
A.	Latar Belakang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik	183
B.	Pengertian Mal Pelayanan Publik	187
C.	Tujuan Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik	188
D.	Penyelenggara Mal Pelayanan Publik	189
E.	Prinsip Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik	189
F.	Manfaat Mal Pelayanan Publik	189
BAB XIII	TAHAPAN PEMBENTUKAN MAL PELAYANAN PUBLIK	191
A.	Koordinasi Penyelenggara Pelayanan yang akan Bergabung dan Diintegrasikan	191
B.	Pengaturan Kelembagaan, Mekanisme Kerja dan Bisnis Proses dalam MPP	193
C.	Penyiapan Sarana dan Prasarana MPP	194
D.	Penataan dan Pengelolaan SDM dalam Pelayanan MPP	197
E.	Sosialisasi dan Publikasi MPP	204
BAB XIV	KONSEP PELAYANAN PUBLIK AZERBAIJANI SERVICE AND ASSESSMENT NETWORK (ASAN) AZERBAIJAN	207
A.	Pelayanan Publik ASAN	207
B.	Prinsip Utama ASAN	212
C.	Pusat Pelayanan ASAN	212
D.	Penghargaan ASAN	217
E.	Statistik Pelayanan Publik ASAN	217
F.	Evaluasi Kinerja ASAN	219
BAB XV	KONSEP PELAYANAN PUBLIC SERVICE HALL (PSH) GEORGIAN	225
A.	Latar Belakang Berdirinya PSH Georgian	225
B.	Pemberantasan Korupsi dan Reformasi Birokrasi Menuju Pelayanan Publik yang Lebih Baik	228
C.	Kementerian Kehakiman, Pelopor dalam <i>One-Stop Shopping</i>	229

BAB XVI PERKEMBANGAN MAL PELAYANAN PUBLIK (MPP)

DI INDONESIA	231
A. MPP Kota Banda Aceh	234
B. MPP Kota Pekanbaru	235
C. MPP Kota Batam	237
D. MPP Kota Padang	238
E. MPP Kota Payakumbuh	239
F. MPP Pandeglang	241
G. MPP DKI Jakarta	242
H. MPP Kota Bogor	244
I. MPP Sumedang	246
J. MPP Kebumen	248
K. MPP Banyumas	249
L. MPP Batang	250
M. MPP Surakarta	251
N. MPP Sleman	253
O. MPP Kulon Progo	254
P. MPP Surabaya	255
Q. MPP Sidoarjo	256
R. MPP Probolinggo	258
S. MPP Banyuwangi	259
T. MPP Denpasar	261
U. MPP Badung	262
V. MPP Karangasem	264
W. MPP Samarinda	264
X. MPP Sulawesi Tengah	266
Y. MPP Palopo	268
Z. MPP Barru	269
AA. MPP Tomohon	270
DAFTAR PUSTAKA	273
GLOSARIUM	285
INDEKS	287
TENTANG PENULIS	291

READING COPY



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Hasil Indeks Pelayanan Publik (IPP) Tahun 2017-2019	2
Gambar 1.2.	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	5
Gambar 5.1.	Public Services Monitoring Cycle (Kerry Brown & Osborne, 2012)	49
Gambar 8.1.	The Publik Sector Innovation Lifecycle (OECD, 2020)	115
Gambar 8.2.	Innovation Cycle (Eggers & Singh, 2009)	120
Gambar 8.3.	Design thinking process	136
Gambar 8.4.	The Holistic model of Innovation Culture (Khairuzzaman & Ismail, 2007)	147
Gambar 8.5.	Analisis Faktor Determinan Aktualisasi Budaya Inovasi	149
Gambar 14.1.	ASAN No.1 di Kota Baku Azerbaijan	209
Gambar 14.2.	ASAN No.3 di Kota Baku Azerbaijan	210
Gambar 14.3.	Pusat Layanan ASAN di beberapa kota Azerbaijan	216
Gambar 14.4.	Hasil evaluasi kinerja	220
Gambar 15.1.	Tbilisi Public Service Hall	227
Gambar 16.1.	Perkembangan Mal Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah	233
Gambar 16.2.	Gedung MPP Banda Aceh	234
Gambar 16.3.	Ruang Tunggu MPP Banda Aceh	235
Gambar 16.4.	Gedung MPP Kota Pekanbaru	236
Gambar 16.5.	Ruang Tunggu MPP Kota Pekanbaru	236

Gambar 16.6. Gedung MPP Kota Batam	237
Gambar 16.7. Ruang Tunggu MPP Kota Batam	237
Gambar 16.8. Gedung MPP Kota Padang	239
Gambar 16.9. Ruang Tunggu MPP Kota Padang	239
Gambar 16.10. Gedung MPP Kota Payakumbuh	240
Gambar 16.11. Ruang Tunggu MPP Kota Payakumbuh	241
Gambar 16.12. Gedung MPP Pandeglang	242
Gambar 16.13. Ruang Tunggu MPP Pandeglang	242
Gambar 16.14. Gedung MPP DKI Jakarta	243
Gambar 16.15. Ruang Tunggu MPP DKI Jakarta	244
Gambar 16.16. Gedung MPP Kota Bogor	245
Gambar 16.17. Ruang Tunggu MPP Kota Bogor	245
Gambar 16.18. Gedung MPP Sumedang	247
Gambar 16.19. Ruang Tunggu MPP Sumedang	247
Gambar 16.20. Gedung MPP Kebumen	248
Gambar 16.21. Ruang Tunggu MPP Kebumen	248
Gambar 16.22. Gedung MPP Banyumas	249
Gambar 16.23. Ruang Tunggu MPP Banyumas	250
Gambar 16.24. Gedung MPP Batang	250
Gambar 16.25. Ruang Tunggu MPP Batang	251
Gambar 16.26. Gedung MPP Surakarta	252
Gambar 16.27. Ruang Tunggu MPP Surakarta	252
Gambar 16.28. Gedung MPP Sleman	253
Gambar 16.29. Ruang Tunggu MPP Sleman	254
Gambar 16.30. Gedung MPP Kulon Progo	254
Gambar 16.31. Ruang Tunggu MPP Kulon Progo	255
Gambar 16.32. Gedung MPP Surabaya	255
Gambar 16.33. Ruang Tunggu MPP Surabaya	256
Gambar 16.34. Gedung MPP Surabaya	256
Gambar 16.35. Ruang Tunggu MPP Surabaya	257
Gambar 16.36. Gedung MPP Probolinggo	258
Gambar 16.37. Ruang Tunggu MPP Probolinggo	258
Gambar 16.38. Gedung MPP Banyuwangi	259
Gambar 16.39. Ruang Tunggu MPP Banyuwangi	260
Gambar 16.40. Gedung MPP Denpasar	261
Gambar 16.41. Ruang Tunggu MPP Denpasar	261
Gambar 16.42. Gedung MPP Badung	262
Gambar 16.43. Ruang Tunggu MPP Badung	262
Gambar 16.44. Gedung MPP Karangasem	263
Gambar 16.45. Ruang Tunggu MPP Karangasem	263
Gambar 16.46. Gedung MPP Samarinda	264
Gambar 16.47. Ruang Tunggu MPP Samarinda	265
Gambar 16.48. Gedung MPP Sulawesi tengah	266

Gambar 16.49. Ruang Tunggu MPP Sulawesi Tengah	266
Gambar 16.50. Gedung MPP Palopo	267
Gambar 16.51. Ruang Tunggu MPP Palopo	267
Gambar 16.52. Gedung MPP Barru	268
Gambar 16.53. Ruang Tunggu MPP Barru	269
Gambar 16.54. Gedung MPP Tomohon	270
Gambar 16.55. Ruang Tunggu MPP Tomohon	270

READING COPY

READING COPY



BAB I

REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK

Pemerintah mengambil langkah penataan organisasi penyelenggara pelayanan publik melalui reformasi birokrasi. Sesuai dengan *grand design* yang telah disusun, ada 8 (delapan) area perubahan yang ingin dicapai yakni: organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Reformasi birokrasi di Indonesia mempunyai semangat untuk meningkatkan kualitas layanan untuk masyarakat, sebagaimana disebutkan dalam salah satu area perubahan reformasi birokrasi yaitu pelayanan publik.

Tujuan reformasi birokrasi diantaranya adalah meniadakan penyalahgunaan wewenang oleh pejabat publik, meningkatkan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kualitas pembuatan dan implementasi kebijakan publik, meningkatkan efisiensi (baik dalam segi biaya dan waktu) pada setiap pelaksanaan tugas organisasi, menjadikan birokrasi di Indonesia lebih antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi tuntutan perubahan di dalam masyarakat serta membentuk *most improved bureaucracy*. Berdasarkan tujuan tersebut, reformasi birokrasi jelas ingin mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini yang menjadi inti utama alasan diterapkannya inovasi kebijakan publik.

Dalam hal kualitas pelayanan publik, pemerintah belum dapat menyediakan pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan tantangan yang dihadapi, yaitu perkembangan kebutuhan masyarakat yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat. Hal ini dapat dilihat dari hasil Laporan Indeks Pelayanan Publik pada Kementerian PAN & RB tahun 2020. Indeks pelayanan publik adalah indeks yang digunakan untuk mengukur kinerja pelayanan publik di lingkungan kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah di Indonesia berdasarkan aspek kebijakan pelayanan, aspek profesionalisme SDM, aspek sarana prasarana, aspek sistem informasi pelayanan publik, aspek konsultasi dan pengaduan serta aspek inovasi (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi - Indeks Pelayanan Publik (IPP), 2020). Dari hasil laporan tersebut, IPP pemerintah daerah, Kementerian dan Lembaga serta IPP Nasional masih cukup dengan berbagai catatan seperti ada tidaknya suap, ada tidaknya *Standard Operating Procedures* (SOP), kesesuaian proses pelayanan dengan SOP yang ada, keterbukaan informasi, keadilan dan kecepatan dalam pemberian pelayanan, dan kemudahan masyarakat melakukan pengaduan

IP	2017	2018	2019
IPP PEMDA	3,28	3,14	3,43
IPP K/L	-	3,62	3,83
IPP NASIONAL	3,28	3,38	3,63

Gambar 1.1.
Hasil Indeks Pelayanan Publik (IPP) Tahun 2017-2019

Peningkatan pelayanan publik dilakukan melalui berbagai strategi. Strategi ini dilakukan secara bertahap hingga pada akhirnya terwujud pelayanan publik berkelas dunia di tahun 2025. Terdapat tiga tahap yang harus dilakukan yaitu:

1. Penguatan regulasi dibidang pelayanan publik dengan penetapan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 dan berbagai peraturan turunannya.
2. Implementasi kebijakan tentang pelayanan publik dilaksanakan secara konsisten hingga level penyelenggara pelayanan, melalui berbagai diseminasi kebijakan, pendampingan, dan monev pelaksanaan.

3. Peningkatan pelayanan publik dilaksanakan dengan mendorong berbagai terobosan. Terobosan ini antara lain integrasi pelayanan publik, replikasi atau *scaling-up* inovasi, dan peningkatan partisipasi masyarakat.

Kementerian PANRB sebagai pembina pelayanan publik mendorong terwujudnya pelayanan publik berkelas dunia pada setiap pemerintahan. *Roadmap* bidang pelayanan publik diperlukan oleh Kementerian PANRB dan juga seluruh penyelenggara pelayanan publik untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan monitoring evaluasi pada berbagai tingkatan guna mewujudkan pelayanan publik berkelas dunia pada 2020-2025.

A. Peningkatan Pelayanan Publik Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan suatu kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program-program pembangunan nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional.

Reformasi birokrasi adalah suatu harapan masyarakat pada pemerintah agar mampu memerangi KKN dan membentuk pemerintahan yang bersih serta keinginan masyarakat untuk menikmati pelayanan publik yang efisien, responsif dan akuntabel. Reformasi birokrasi merupakan salah satu cara untuk membangun kepercayaan rakyat. Pelayanan dapat dikatakan berkualitas atau memuaskan apabila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan harapan masyarakat. Ketika pelayanan publik yang di lakukan pemerintah tidak cukup baik dalam melayani permintaan masyarakat maka pemerintah harus melakukan perubahan dalam proses pelayanan publik sehingga pelayanan yang diberikan cukup memadai kepada masyarakat dan pelaksanaan reformasi birokrasi pelayanan publik bisa mengembalikan kepercayaan masyarakat.

Program reformasi birokrasi merupakan program kebijakan pemerintah Indonesia untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), peningkatan kapasitas dan

akuntabilitas kinerja birokrasi, dan mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Sasaran tersebut berkembang dengan lingkup birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam rangka memastikan pengelolaan reformasi birokrasi yang efektif, pemerintah perlu untuk menetapkan perencanaan dan tata kelola reformasi birokrasi dalam suatu dokumen perencanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak dan *stakeholder* yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode *Road Map* Reformasi Birokrasi nasional, yaitu *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019 dan 2020-2024.

KemenPan & RB telah menetapkan 8 (delapan) area perubahan yang tertera dalam *road map* reformasi birokrasi. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kemenpan & RB, kedelapan area tersebut oleh kementerian/lembaga/ pemerintah daerah dinilai masih relevan untuk dijalankan. Namun demikian, dalam rangka menyesuaikan dengan dinamika pelaksanaan reformasi birokrasi, KemenPan & RB melakukan klusterisasi/ *regrouping* area berdasarkan sasaran yang ditargetkan. Harapannya, dalam *road map* baru ini tidak akan lagi terjadi tumpang tindih proses dan *output* dari masing- masing area. Selain isu klusterisasi/ *regrouping* area perubahan, muncul usulan dari kementerian/lembaga/ pemerintah daerah untuk diberi keleluasaan dalam memprioritaskan program reformasi birokrasi sesuai dengan kebutuhan di pemerintah masing-masing. Berdasarkan prioritas, 8 area perubahan dapat menjadi semacam "*list of priority*" yang masing-masing pemerintah diberi keleluasaan untuk menentukan fokus prioritas dan kemudian menyusun program yang relevan. Dengan demikian, area perubahan tersebut lebih dipandang sebagai suatu model atau pola yang pencapaiannya disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas masing-masing organisasi.

Area reformasi birokrasi dan filosofi dibalik desain reformasi birokrasi tersebut dapat dievaluasi melalui umpan-balik hasil pelaksanaan reformasi birokrasi itu sendiri. Dalam hal ini terdapat 8 area perubahan dalam reformasi birokrasi yang menjadi fokus pembangunan antara lain sebagai berikut:



Gambar 1.2.
Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Dalam kaitan dengan area pelayanan publik, penerapan sistem manajemen pelayanan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, yang lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas, dan terjangkau serta menjaga profesionalisme para petugas pelayanan. Karena itu, perlu dilakukan penguatan terhadap sistem manajemen pelayanan publik agar mampu mendorong perubahan profesionalisme para penyedia pelayanan serta peningkatan kualitas pelayanan.

Saat ini reformasi birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari *grand design* reformasi birokrasi nasional. Pada tahap akhir ini, reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Periodisasi perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh perkembangan paradigma ilmu administrasi dan tata kelola pemerintahan yang berkembang di dunia. Upaya perbaikan tata kelola pemerintah dilakukan dengan mencari paradigma terbaik yang dapat dipraktikkan di lapangan. Secara umum, Indonesia mengarah pada praktik paradigma *New Publik Management*, yang ditunjukkan dengan upaya

menciptakan efektivitas, efisiensi, dan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, serta *New Publik Service* yang ditunjukkan dengan keterlibatan aktor lain di luar pemerintah dalam kedudukan yang sama, seperti masyarakat sipil, dunia usaha, dan media masa. Meskipun demikian, pada beberapa kondisi Indonesia masih menerapkan beberapa praktik birokrasi *weberian*, khususnya dalam mengelola pelayanan yang bersifat strategis dan terkait dengan kedaulatan negara. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa saat ini di Indonesia, ketiga paradigma berjalan secara paralel dan digunakan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan kecocokannya. Tentunya, apapun paradigma yang digunakan, hasil yang ingin diwujudkan adalah birokrasi yang berkelas dunia.

Road Map ini disusun untuk membantu menjabarkan visi misi dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tentang Reformasi Birokrasi, melanjutkan dari *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 sehingga dapat menjadi acuan bagi kementerian/lembaga/ pemerintah daerah dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Sebagaimana diketahui bahwa dalam RPJMN 2019-2024 Reformasi Birokrasi menjadi program pengarusutamaan bagi seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Hasil yang diharapkan dari reformasi birokrasi adalah terciptanya pemerintahan bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta bersih dari praktek korupsi, kolusi, nepotisme (KKN) sebagaimana tercermin dalam tiga sasaran hasil utama program reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi juga mendorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah agar manfaat keberadaannya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, reformasi birokrasi mendesak kementerian/lembaga/ pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* dan *culture set* harus terus didorong agar birokrasi mampu menunjukkan performa/kinerjanya. Dengan demikian birokrasi juga harus lebih lincah, sederhana, adaptif dan inovatif, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Karena itu reformasi birokrasi harus dibangun secara sistematis dan berkelanjutan. Reformasi birokrasi harus disadari dan dibangun bersama oleh seluruh kementerian/lembaga/daerah di Indonesia, tanpa kecuali dalam mewujudkan visi Indonesia maju.

Dalam *road map* reformasi birokrasi 2020-2024 ini, asas yang akan dikedepankan adalah fokus dan prioritas. Fokus berarti bahwa upaya reformasi birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas berarti setiap pemerintah akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi.

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan muara/*outcome* dari pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Harapan masyarakat terhadap adanya pelayanan publik yang berkualitas terus meningkat dan berkembang secara dinamis seiring dengan perkembangan yang TIK yang sangat pesat. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mempercepat layanan, mempermudah proses dan mekanisme pelayanan serta meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia aparatur pelayanan. Hal ini sudah terasa dengan peningkatan kualitas pelayanan publik di pemerintah daerah dari tahun ke tahun serta telah mendapatkan apresiasi dari masyarakat namun belum seluruhnya dapat memenuhi seluruh kebutuhan dan harapan masyarakat yang terus berkembang akibat pengaruh globalisasi dan perkembangan teknologi.

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Dalam percepatan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah diberikan keleluasaan lebih besar untuk merancang dan menentukan sendiri jenis pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Seiring dengan hal itu tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas terus meningkat dari waktu ke waktu. Tuntutan tersebut semakin berkembang seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa warga negara memiliki hak untuk dilayani dan kewajiban pemerintah daerah untuk dapat memberikan pelayanan.

Tantangan yang dihadapi dalam pelayanan publik bukan hanya menciptakan suatu pelayanan yang efisien, tetapi juga bagaimana pelayanan juga dapat dilakukan dengan tanpa membedakan status dari masyarakat yang dilayani. Salah satu filosofi dari otonomi daerah

adalah semakin mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat, selayaknya perlu diketahui terlebih dahulu persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat. Setelah permasalahan pelayanan masyarakat diinventarisir dan dilakukan analisis, maka perlu dilakukan strategi pelayanan yang efektif dan sesuai dengan karakteristik wilayah.

Target yang ingin dicapai melalui program peningkatan kualitas pelayanan publik ini adalah:

1. Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada pemerintahan.
2. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada pemerintahan.
3. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing pemerintahan.

Atas dasar hal tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu:

1. Standar pelayanan pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:
 - a. Unit kerja telah memiliki kebijakan standar pelayanan.
 - b. Unit kerja telah memaklumkan standar pelayanan.
 - c. Unit kerja telah memiliki SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan.
 - d. Unit kerja telah melakukan revidi dan perbaikan atas standar pelayanan dan SOP.
2. Budaya pelayanan prima pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:
 - a. Unit kerja telah melakukan sosialisasi/pelatihan berupa kode etik, estetika, *capacity building* dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima.
 - b. Unit kerja telah memiliki informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui berbagai media.
 - c. Unit kerja telah memiliki sistem *reward and punishment* bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar.
 - d. Unit kerja telah memiliki sarana layanan terpadu/terintegrasi.
 - e. Unit kerja telah melakukan inovasi pelayanan.

3. Penilaian kepuasan terhadap pelayanan, pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:
 - a. Unit kerja telah melakukan survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan.
 - b. Hasil survei kepuasan masyarakat dapat diakses secara terbuka.
 - c. Unit kerja telah melakukan tindak lanjut atas hasil survei kepuasan masyarakat.

B. Peningkatan Efisiensi Birokrasi

Untuk meningkatkan pelayanan publik, masalah reformasi birokrasi menjadi salah satu perhatian serius pemerintah daerah. Diantaranya dengan meningkatkan kualitas SDA (Sumber Daya Aparatur) yang tangkas dan profesional, dalam melakukan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. semangat reformasi birokrasi yakni *dynamic government* atau pemerintahan yang dinamis, membutuhkan aparatur yang dinamis, tangkas dan profesional. Sebab untuk memberikan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, membutuhkan aparatur yang memiliki sifat-sifat profesionalitas, ketangkasan dan dinamis dalam bekerja.

Rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perbaikan pelayanan publik di era reformasi merupakan harapan seluruh masyarakat, namun dalam perjalanannya, ternyata tidak mengalami perubahan yang signifikan. Berbagai tanggapan masyarakat justru cenderung menunjukkan bahwa berbagai jenis pelayanan publik mengalami kemunduran yang sebagian di tandai dengan banyaknya penyimpangan dalam layanan publik tersebut. Sistem dan prosedur pelayanan yang berbelit-belit dan sumber daya manusia yang lamban dalam memberikan pelayanan juga merupakan aspek layanan publik yang banyak disoroti.

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus berbasiskan pelayanan yang baik dan diawali dengan reformasi birokrasi. Hal tersebut tidak mungkin bisa berjalan sendiri, karena memerlukan kolaborasi dengan yang lainnya. Selain itu, seluruh aparatur harus mampu menjawab ekspektasi masyarakat, melalui peningkatan kualitas

pelayanan, dan melakukan kolaborasi yang mengedepankan konsep Pentahelix ABCGM, yakni akademisi, bisnis, *comunitas*, *government* dan media, serta melakukan komunikasi yang lebih luas termasuk hadir di tengah-tengah masyarakat.

Sebab hadirnya pemerintah untuk memberikan dukungan dan jawaban terhadap setiap masalah yang muncul di masyarakat. Oleh karenanya, setiap aparatur harus memaksimalkan kemampuan dan potensi, termasuk prestasi dan berkolaborasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang muncul.

C. Penataan Kelembagaan

Penataan kelembagaan birokrasi pemerintahan di Indonesia memiliki dimensi cukup luas baik dari segi kurun waktu, juga sangat panjang perjalanan historisnya. Oleh karena itu, pada kesempatan yang terbatas ini dan dalam kaitannya dengan tema tentang reformasi birokrasi pemerintahan di daerah, Upaya perwujudan *good local governance*, akan dibatasi uraiannya, terutama mengenai hal-hal yang dipandang penting dan itu pun secara garis besarnya.

Penataan kelembagaan secara tepat dan sesuai fungsi menjadi suatu keharusan. Karena dengan hadirnya penataan struktur kelembagaan yang baik akan menciptakan produktivitas dan efisiensi kerja yang baik pula. Dalam penataan perangkat daerah berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan Dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah pada dasarnya bertujuan memberikan pedoman kepada daerah dalam melakukan evaluasi dan penataan kelembagaan setelah terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Dimana penataan kelembagaan perangkat yang tepat fungsi dan tepat ukuran telah memberikan tantangan besar dalam proses penyelenggaraan pemerintahan di pusat maupun daerah. Hal ini menjadi penting dilakukan, pemerintah daerah juga telah melakukan penataan OPD berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang mengacu pada prinsip *rightsizing*, efektivitas kinerja, efisiensi, serta sinkronisasi dan kemudahan koordinasi. Penataan organisasi harus baik dan didukung semua pihak. Masih ada kecenderungan dari masing-masing untuk membentuk perangkat daerah yang tidak didasarkan pada kebutuhan,

kemampuan, dan potensi. Melainkan didasarkan pada keinginan daerah semata, tentu akan berdampak pada pembengkakan organisasi dan beban dari daerah itu sendiri. Untuk mencegah itu, tentu pemerintah pusat, pemerintah daerah maupun lembaga diperlukan evaluasi untuk mengetahui apakah penataan kelembagaan tersebut sudah berjalan baik atau belum.

D. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE/e-government).

Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau yang lebih dikenal dengan *E-Government*, berdampak pada integrasi sistem. Implementasi SPBE yang terpadu ini bertujuan untuk mencapai birokrasi dan pelayanan publik yang berkinerja tinggi. Indonesia dewasa ini selalu meningkatkan kualitasnya sebagai suatu bangsa. Mulai dari pembangunan infrastruktur hingga peningkatan kekuatan ekonomi. Tak mau ketinggalan, sektor pemerintahan juga ikut berinovasi.

Salah satu cara untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien adalah dengan dibentuknya SPBE. SPBE merupakan suatu sistem tata kelola pemerintah yang memanfaatkan TIK secara menyeluruh dan terpadu dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan dan penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan pada suatu pemerintahan. Saat ini Indonesia sudah mulai menerapkan SPBE. Tujuan dari penerapan ini yaitu untuk bisa mewujudkan responsif yang cepat dari pemerintah kepada masyarakat terutama dibidang administrasi negara. Penggunaan sistem berbasis elektronik menjadi syarat mutlak dalam mewujudkan pemerintahan yang terbuka. Penerapan sistem berbasis elektronik diharapkan bisa menyediakan sesuatu yang aktual dan dapat langsung diakses melalui media, khususnya bagi para masyarakat yang ingin tahu perkembangan sistem pemerintahan di Indonesia. Karena pada saat ini masyarakat Indonesia sudah bisa mengakses apapun melalui internet. Selain itu, masyarakat juga mengharapkan pemerintahan yang responsif yaitu dapat memberikan respon langsung tanpa harus melewati proses yang sulit.

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang siap dijalankan oleh pemerintah baik kementerian, lembaga, maupun pemerintahan daerah merupakan

perwujudan reformasi birokrasi. Karena SPBE biasa disebut juga *e-government* adalah salah satu upaya pemangkasan biaya dan waktu, serta meminimalisir terjadinya praktik korupsi dalam pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah. Penerapan SPBE ditujukan untuk mewujudkan proses kerja yang efisien dan efektif serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

SPBE ditujukan untuk untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Tata kelola dan manajemen sistem pemerintahan berbasis elektronik secara nasional juga diperlukan untuk meningkatkan keterpaduan dan efisiensi sistem pemerintahan berbasis elektronik. Digitalisasi sistem pemerintahan ini, adalah salah satu cara untuk mereformasi birokrasi yang bermuara pada pelayanan publik yang prima. Penerapan SPBE secara optimal akan berdampak pada integrasi sistem sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Semua pimpinan pemerintahan, dari pusat hingga daerah, harus mendukung akselerasi SPBE pada tiga domain utama, yaitu kebijakan, tata kelola, dan layanan.

Mencermati motivasi kebijakan pengembangan *digital government service*, maka dapat digaris bawahi beberapa hal orientasi mendasar yang terkait dengan pengembangan *e-government*, yaitu:

1. Penataan berbagai segi kehidupan berbangsa dan bernegara, hal ini berkaitan dengan transformasi pada lingkungan masyarakat global yang menuju pada era informasi melalui media elektronik. Pemerintah harus mampu memberikan layanan informasi yang komprehensif kepada masyarakat dan memberikan kebijakan yang tepat sehingga dapat menghilangkan kesalah-pahaman antar komponen kehidupan berbangsa dan bernegara yang dapat meletakkan bangsa Indonesia dalam posisi yang serba salah.
2. Tuntutan masyarakat mengenai pelayanan publik yang dapat diandalkan, terpercaya, tidak kaku dan mudah dijangkau serta keinginan masyarakat agar aspirasi masyarakat dapat didengar dan tersampaikan kepada pemerintah.
3. Peningkatan hubungan kerjasama pemerintah dengan sektor swasta untuk membentuk kemitraan dengan dunia usaha (*publik-private partnership*) yang terbuka /transparan.

4. Pemanfaatan kemajuan TIK untuk meningkatkan kemampuan dan pengelolaan organisasi pemerintah yang lebih baik.

Pemerintah daerah memiliki beberapa tugas, salah satunya adalah memberikan layanan informasi kepada masyarakat, diharapkan dapat memberikan layanan informasi dengan cepat, tepat dan mudah dijangkau. Selain dari itu semua unit kerja di pemerintah daerah dituntut dapat menghasilkan suatu informasi yang ditujukan untuk internal pemerintahan sebagai bahan pertimbangan dalam kebijakan-kebijakan yang akan diputuskan.

Dengan demikian maka pengembangan *digital government service* di lingkungan pemerintah daerah merupakan satu keharusan untuk memberikan layanan yang tepat guna serta sebagaimana amanah Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang didalamnya mengandung pesan bahwa, pengembangan E-Government memiliki orientasi pada peningkatan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Manfaat yang ingin dicapai dalam penerapan SPBE adalah sebagai berikut :

1. Mewujudkan penerapan *e-government* secara sistematis melalui penyediaan infrastruktur sistem berbasis elektronik.
2. Kemudahan pemerintah dalam pelayanan dan penyampaian informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat.
3. Kemudahan masyarakat dalam mendapatkan informasi.
4. Kemudahan dalam pembuatan laporan dan penyajian data dan informasi untuk kebutuhan internal

E. Penataan Sistem Manajemen ASN

Penataan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya penataan terhadap pengelolaan SDM aparatur.
2. Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur.
3. Meningkatnya disiplin SDM aparatur.

4. Meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur.
5. Meningkatnya profesionalisme SDM aparatur.

SDM merupakan bagian penting dalam organisasi dalam rangka pencapaian visi dan tujuan organisasi. SDM merupakan sumber daya yang bersifat *intangible* yang memerlukan pengelolaan yang berbeda dengan sumber daya lainnya yang bersifat *tangible*. Proses manajemen SDM diawali dengan perencanaan kebutuhan yang secara teknis mendasarkan pada analisis beban kerja yang disesuaikan dengan *forecasting* tentang perkembangan tugas dan fungsi. Proses perencanaan kebutuhan ini akan menghasilkan formasi, yaitu suatu kondisi kebutuhan terhadap SDM dengan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah formasi ditetapkan kemudian ditindaklanjuti dengan proses rekrutmen. Proses ini menjadi salah satu proses yang kritis, karena proses ini menjadi penentu *modal SDM* yang akan dimiliki organisasi. Proses ini harus mendasarkan pada *merit system*, dengan metode seleksi yang transparan, objektif, akuntabel dan bebas KKN. Ketika SDM yang dibutuhkan sudah diperoleh, proses selanjutnya adalah mengembangkan SDM tersebut. Pengembangan SDM terkait dengan pengembangan kompetensi dan pengembangan karier. Pengembangan SDM merupakan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan organisasi. Pegawai secara individu membutuhkan aktualisasi diri melalui pengembangan kompetensi dan karier. Organisasi memiliki kebutuhan untuk meningkatkan fungsi dari modal SDMnya. Untuk dapat mengembangkan SDM, perlu dilakukan *assessment* untuk seluruh pegawai, untuk mengetahui potensi dan kompetensi yang dimiliki. Pengembangan karier SDM juga terkait dengan promosi pada jabatan yang dilakukan secara terbuka, kompetitif dan objektif. Untuk dapat memberikan motivasi terhadap SDM, perlu adanya pemberian *reward* yang didasarkan pada kinerja. Untuk itulah diperlukan penilaian kinerja yang akurat. Penilaian kinerja secara individual harus sejalan dengan kinerja organisasi. Capaian kinerja individual menjadi salah satu dasar pemberian *reward* berupa tunjangan untuk pegawai. Selain pemberian *reward*, diperlukan juga penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai. Hal ini merupakan bentuk *punishment* bagi pegawai yang melakukan pelanggaran. Untuk itulah perlunya organisasi menetapkan standar disiplin pegawai. Untuk menunjang manajemen

SDM diperlukan sistem informasi kepegawaian yang dibangun sesuai dengan kebutuhan dan dapat mendukung pengambilan keputusan terkait dengan manajemen SDM. Sistem informasi kepegawaian tersebut juga harus selalu diperbarui (*update*) untuk menjaga keakuratan data-data kepegawaian.

READING COPY

READING COPY



BAB II

TINJAUAN PELAYANAN PUBLIK

A. Pelayanan Publik Menurut Perundang-Undangan

Pelayanan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, yaitu berupa proses pelayanan yang berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, yang meliputi seluruh kehidupan organisasi dalam masyarakat. Proses dimaksud dilakukan sehubungan dengan saling memenuhi kebutuhan antara penerima dan pemberi pelayanan. Pelayanan publik yang terkait dengan pemerintah adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009), pelayanan public pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi pemerintah pusat, pemerintah daerah dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum

dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, juga mengamanatkan untuk membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik adalah merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik. Disamping itu sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, karena itu diperlukan pengaturan hukum yang mendukungnya.

Kebutuhan itulah yang mendorong manusia bekerja, berusaha, bekerja sama, memasuki suatu organisasi yang dianggap akan dapat meningkatkan taraf hidupnya menjadi lebih baik, lebih memuaskan daripada sebelumnya. Pekerjaan, usaha, aktivitas yang dilakukan setiap orang diharapkan memberikan hasil atau produksi yang dapat memenuhi, memuaskan sebagian kebutuhannya. Produksi yang dibutuhkan itu adalah dalam bentuk barang dan jasa. Masyarakat itu tidak dapat memenuhi sendiri seluruh kebutuhannya, mereka perlu bantuan orang lain. Pemenuhan kebutuhan tertentu membutuhkan bantuan atau pelayan orang/organisasi lain. Seseorang atau sekelompok orang memerlukan jasa pelayanan untuk menyiapkan, mengurus sesuatu yang diperlukan sesuai kebutuhannya. Jasa pelayanan itu dibutuhkan, karena secara individu manusia terbatas kemampuannya atau waktunya.

Setiap masyarakat menginginkan jasa pelayanan yang diterima, dirasakan sesuai dengan harapan masyarakat. Pada umumnya masyarakat mengharapkan mendapatkan pelayanan yang sama, tetapi secara individu ada yang mengharapkan pelayanan yang spesifik. Masyarakat

pada umumnya mengharapkan mendapatkan perlakuan pelayanan yang sama dari setiap aparatur pemerintah. Sebagai warga negara yang mempunyai kedudukan sama di hadapan hukum berhak mendapat pelayanan yang sama.

Pelayanan yang diberikan diharapkan akan semakin lebih memuaskan dari waktu yang lalu atau dibandingkan dengan pelayanan instansi/aparat lain. Masyarakat, baik secara individu maupun kelompok yang tergabung dalam suatu organisasi yang mengurus keperluan, kebutuhan tertentu pada instansi pemerintah, masih sering mengeluh. Keperluan, kebutuhan mereka kurang cepat diperhatikan, waktu penyelesaiannya lama, berbelit-belit, informasi kurang jelas, biaya yang dikeluarkan lebih dari yang ditentukan (yang harus disetor ke kas negara).

Pada hakikatnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, karena pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Dalam hubungan masyarakat dengan pemerintah yang membentuk suatu organisasi negara, maka masyarakat sebagai pemegang kedaulatan menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari aparatur pemerintah, karena mereka diangkat untuk melayani masyarakat.

Pemenuhan kebutuhan pelayanan publik yang dilakukan pemerintah dianggap sebagai tolok ukur dari kualitas kinerja pemerintahan secara umum. Pelayanan publik terkait dengan sistem, sumber daya aparatur dan paradigma berpikir yang menjadi latar belakang proses pelayanan itu diberikan kepada masyarakat. Namun demikian, aparatur pemerintahan di Indonesia belum benar-benar menyadari bahwa memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat merupakan bentuk dari semangat pengabdian. Sebagian besar pola pikir aparatur pemerintahan masih didominasi pikiran dan perilaku ingin dilayani, menghambat, mempersulit, dan aspek itulah yang membuat proses peningkatan pelayanan publik yang berkualitas sering mengalami hambatan. Upaya untuk mereformasi pelayanan publik sesuai dengan karakter sosial-budaya masyarakat atau sebagaimana diinginkan oleh publik, setidaknya harus menjadi isu pemerintahan untuk terus dipikirkan agar mendapat solusi terbaik dalam memberikan pemenuhan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Harus dibangun komitmen yang kuat untuk melayani, sehingga pelayanan akan menjadi responsive terhadap kebutuhan masyarakat dan dapat membuat inovasi model pelayanan yang lebih kreatif dan efisien.

Hal tersebut sesuai ketentuan dalam pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menyebutkan bahwa pelayan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan berdasarkan ketentuan pasal 1 angka 2 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik telah memberikan batasan mengenai penyelenggara pelayanan publik yaitu Sstiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk kegiatan pelayanan publik dan badan hukum yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Reformasi paradigma pelayanan publik merupakan perubahan pola penyelenggaraan pelayanan publik dari yang semula berorientasi pada pemerintah, hendaknya perlu diubah menjadi berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pemerintah perlu memperhatikan aspirasi publik, dengan demikian peningkatan peran serta masyarakat menjadi faktor penting dalam pelayanan publik.

Kondisi dan perubahan cepat yang diikuti pergeseran nilai tersebut perlu disikapi secara bijak melalui langkah kegiatan yang terus menerus dan berkesinambungan dalam berbagai aspek pembangunan untuk membangun kepercayaan masyarakat guna mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Untuk itu, diperlukan konsepsi sistem pelayanan publik yang berisi nilai, persepsi, dan acuan perilaku yang mampu mewujudkan hak asasi manusia sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik serta aturan pelaksanaannya yang dapat diterapkan sehingga masyarakat memperoleh pelayanan sesuai dengan harapan dan cita-cita tujuan nasional. Dengan mempertimbangkan hal di atas, diperlukan peraturan di daerah yang mengatur mengenai penyelenggaraan pelayanan publik yang akan dipergunakan sebagai pedoman bagi aparatur pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan semakin meningkatnya kemajuan masyarakat dan kesadaran akan menuntut hak-haknya, hal tersebut merupakan suatu tantangan bagi aparatur pemerintah selaku abdi masyarakat, yang berkewajiban memberikan

pelayanan yang melayani sepenuh hati, artinya pelayanan terbaik yang lebih memuaskan masyarakat.

B. Ruang Lingkup Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Ruang lingkup dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah pemberian pelayanan publik yang diperbolehkan dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan dan keperluan penerima pelayanan atau masyarakat maupun pelaksana ketentuan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang mempunyai kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan pemerintah pusat maupun daerah dalam melayani masyarakat. Ruang lingkup dalam penyelenggaraan pelayanan menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, meliputi bidang pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya. Ruang lingkup pelayanan publik yang diatur dalam undang-undang tersebut adalah meliputi :

1. Pelayanan barang publik.

Pelayanan barang publik, yakni pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh masyarakat. Pasal 5 ayat (3) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, menyebutkan tentang pengertian yang termasuk pelayanan barang publik meliputi:

- a. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari APBN dan/atau APBD.
- b. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan.
- c. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari APBN atau APBD atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari

kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaannya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Pelayanan barang publik, misalnya jaringan telepon, jaringan kelistrikan serta air bersih.

2. Pelayanan jasa publik.

Pelayanan jasa yakni pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang diperlukan oleh publik. Sementara itu, Pasal 5 ayat (4) pelayanan atas jasa publik meliputi:

- a. Penyediaan jasa publik oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari APBN dan/atau APBD.
- b. Penyediaan jasa publik oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya sumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan.
- c. Penyediaan jasa publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari APBN dan/atau APBD atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaannya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Pelayanan jasa antara lain dalam pendidikan, pelayanan kesehatan, penyelenggaraan transportasi serta jasa pos (pengiriman barang).

3. Pelayanan administratif.

Pelayanan administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik. Selanjutnya dalam Pasal 5 ayat (7) disebutkan pelayanan administratif meliputi:

- a. Tindakan administratif pemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan perlindungan pribadi, keluarga, kehormatan, martabat, dan harta benda.
- b. Tindakan administratif oleh instansi non pemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan serta diterapkan berdasarkan perjanjian dengan penerima pelayanan.

Pelayanan administratif antara lain berupa status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda

Penduduk (KTP), Akta Pernikahan, Akta kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor. BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan/Penguasaan Tanah dan sebagainya.

C. Prinsip Pelayanan Publik

Pelayanan publik memiliki tujuan yang sering kita harapkan yakni untuk memuaskan masyarakat sebagai pengguna layanan. Menurut (Sinambela, 2008) secara teoritis tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah untuk memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan pelayanan publik, dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari (Sinambela, 2017):

1. **Transparan.** Pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dipahami.
2. **Akuntabilitas.** Pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. **Kondisional.** Pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang kepada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. **Partisipatif.** Pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
5. **Kesamaan Hak.** Pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain- lain.

D. Penyelenggara Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik yaitu penyelenggara negara/pemerintah, penyelenggara perekonomian dan pembangunan, lembaga independen yang dibentuk oleh pemerintah, badan usaha/badan hukum yang diberi wewenang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi pelayanan publik, badan usaha/badan hukum yang bekerjasama dan/atau dikontrak untuk melaksanakan sebagian tugas dan fungsi pelayanan publik. Dan masyarakat umum

atau swasta yang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi pelayanan publik yang tidak mampu ditangani/dikelola oleh pemerintah/pemerintah daerah. Sedangkan penyelenggara pelayanan publik menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik, terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu:

1. Unsur Organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu pemerintah daerah.

Unsur ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah memiliki posisi kuat sebagai (*regulator*) dan sebagai pemegang monopoli layanan, dan menjadikan pemerintah daerah bersikap statis dalam memberikan layanan, karena layanannya memang dibutuhkan atau diperlukan oleh orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Posisi ganda inilah yang menjadi salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan publik yang dilakukan pemerintah daerah, karena akan sulit untuk memilah antara kepentingan menjalankan fungsi regulator dan melaksanakan fungsi meningkatkan pelayanan.

2. Unsur penerima layanan (pengguna layanan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan.

Unsur kedua ini adalah orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan (penerima layanan), pada dasarnya tidak memiliki daya tawar atau tidak dalam posisi yang setara untuk menerima layanan, sehingga tidak memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Posisi inilah yang mendorong terjadinya komunikasi dua arah untuk melakukan KKN dan memperburuk citra pelayanan dengan mewabahnya pungli, dan ironisnya dianggap saling menguntungkan.

3. Kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan.

Unsur ini merupakan unsur dari kepuasan pengguna layanan menerima pelayanan, unsur kepuasan pengguna layanan menjadi perhatian penyelenggara pelayanan publik, untuk menetapkan arah kebijakan pelayanan publik yang berorientasi untuk memuaskan pengguna layanan, dan dilakukan melalui upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen pemerintahan daerah. Paradigma kebijakan publik di era otonomi daerah yang berorientasi pada

kepuasan pengguna layanan, memberikan arah terjadinya perubahan atau pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan, dari paradigma *rule government* bergeser menjadi paradigma *good governance* (tata pemerintahan yang baik).

E. Peran Serta Masyarakat Dalam Pelayanan Publik

Peran serta masyarakat merupakan salah satu faktor peningkatan kualitas pelayanan publik suatu daerah untuk kelangsungan pelayanan yang akan diberikan dan dikembalikan lagi kepada masyarakat. Peran serta masyarakat diperlukan untuk menjaga kualitas pelayanan publik. Pasalnya, masyarakat secara langsung menjadi pengguna pelayanan publik. Bahkan, secara tegas peran serta itu dijamin oleh perundang-undangan, hal tersebut tercantum dalam pasal 39 Undang-Undang Pelayanan Publik tersebut, peran serta masyarakat dibutuhkan di seluruh proses penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan publik dapat terselenggara dengan baik jika sesuai dengan keinginan masyarakat. Untuk itu, masyarakat harus dibuka ruang agar aktif berpartisipasi. Sehingga pelayanan publik sebagai pelayanan publik prima yaitu pelayanan yang sesuai harapan dan melibatkan masyarakat.

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, dalam era mewujudkan *good governance*, pelayanan publik menjadi bagian penting dan strategis termasuk peran serta masyarakat di dalamnya. Dwiyanto (2018) berpendapat bahwa ada beberapa pertimbangan mengapa pelayanan publik menjadi titik strategis untuk memulai pengembangan *good governance* di Indonesia. Salah satunya adalah pelayanan publik melibatkan semua unsur *governance*. Pemerintah sebagai representasi negara, masyarakat sipil, dan mekanisme pasar memiliki kepentingan dan keterlibatan tinggi dalam pelayanan publik.

Pemerintah sebagai salah institusi penyelenggara pelayanan publik sebagai penyedia layanan publik harus memberikan pelayanan publik sesuai dengan peraturan yang berlaku. Apabila suatu penyelenggara pelayanan publik mendapatkan banyak pengaduan atas kekecewaan terhadap pelayanan yang diberikan, belum tentu pelayanan publiknya buruk. Bisa saja hal tersebut merupakan sebuah kepedulian dari

masyarakat agar penyelenggara pelayanan publik semakin memberikan peningkatan kualitas layanan yang prima dalam pelayanan publik.

Peran serta masyarakat saat ini menjadi bagian yang perlu dioptimalkan. Dengan adanya keterlibatan masyarakat, para pihak dapat bersama sama untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Fungsi kontrol dari masyarakat juga dapat membantu bagaimana pelayanan publik dapat terselenggara dengan sebagaimana mestinya. Untuk mewujudkan keterlibatan masyarakat tersebut, dibutuhkan kesadaran dan pengetahuan kepada masyarakat mengenai seperti apa peran masyarakat di dalam pelayanan publik, termasuk seperti apa hak dan kewajiban masyarakat. Masyarakat berkewajiban untuk memenuhi ketentuan yang tercantum dalam standar pelayanan penyelenggaraan pelayanan publik dan mematuhi peraturan terkait.

Salah satunya dengan pengelolaan pengaduan pelayanan publik di setiap pemerintah daerah serta meningkatkan rasa tanggung jawab pejabat fungsional atas pengelolaan pengaduan pelayanan publik agar dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran. Kalau semua sudah terhubung dengan baik, maka sedikit demi sedikit pengaduan akan menipis, atau menarik simpati masyarakat untuk terus membantu mengoptimalkan pelayanan yang diberikan.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, masyarakat tidak hanya sebagai penerima layanan publik, melainkan juga sebagai pengawas eksternal, bersama Ombudsman dan DPR/DPD. Masyarakat berhak untuk mengawasi pelaksanaan standar pelayanan yang diselenggarakan oleh setiap penyelenggara pelayanan publik. Namun bentuk pengawasan tersebut harus berdasarkan dengan ketentuan yang berlaku. Bentuk pengawasan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Pasal 35 ayat (3) huruf a menjelaskan masyarakat dapat melakukan aduan atau menyampaikan laporan sebagai bentuk pengawasan.

Pengaduan dapat dilakukan apabila masyarakat menemukan bahwa penyelenggara pelayanan publik tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana mestinya atau terdapat penyelenggaraan pelayanan publik yang tidak sesuai dengan standar pelayanan atau prosedur yang berlaku. Penanganan atau pengelolaan pengaduan menjadi bagian yang penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dari 14 komponen standar pelayanan publik, penanganan pengaduan menjadi bagian yang

wajib dimiliki oleh instansi penyelenggara pelayanan publik, termasuk penanganan saran dan masukan kepada penyelenggara pelayanan publik.

Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Pasal 1 ayat 8 mendefinisikan pengaduan adalah penyampaian keluhan yang disampaikan pengadu kepada pengelola pengaduan pelayanan publik atas pelayanan pelaksana yang tidak sesuai dengan standar pelayanan, atau pengabaian kewajiban dan/atau pelanggaran larangan oleh penyelenggara. Masyarakat dapat menyampaikan aduan sesuai dengan mekanisme yang berlaku, melalui sarana pengaduan dan petugas pengelola pengaduan yang merupakan bagian dari standar pelayanan yang harus ada di setiap institusi penyelenggaraan pelayanan publik. Pengaduan dapat dilakukan dengan datang langsung ke petugas pengelola pengaduan di institusi penyelenggaraan pelayanan publik atau melalui sarana pengaduan. Bentuk sarana pengaduan dapat berupa adanya kotak saran yang secara rutin dibuka dan ditindaklanjuti.

Dengan perkembangan teknologi saat ini, sarana pengaduan juga dapat menggunakan nomor kontak atau akun sosial media milik instansi penyelenggara pelayanan publik yang dirasa lebih mudah untuk dijangkau oleh masyarakat. Namun sarana pengaduan seperti yang telah disebutkan, sepertinya belum dapat berfungsi optimal. Masyarakat sering kali menyampaikan keluhan atau aduan atas penyelenggaraan pelayanan publik tidak pada sarana yang disediakan. Sehingga keluhan tersebut tidak diketahui oleh instansi yang terkait dan tidak mendapatkan penyelesaian. Bisa jadi ini dikarenakan kurangnya informasi masyarakat terhadap sarana pengaduan di instansi pelayanan publik, atau belum diumumkannya sarana pengaduan oleh instansi penyelenggara pelayanan publik. Padahal wajib bagi penyelenggara pelayanan publik mengumumkan sarana pengaduan yang disediakan.

Pengaduan masyarakat yang diterima oleh penyelenggara pelayanan publik wajib diperiksa untuk memberikan tanggapan pengaduan sesuai dengan peraturan yang berlaku bagi penyelenggara. Hal ini berdasarkan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 47. Jadi, setiap aduan yang diterima oleh penyelenggara pelayanan publik harus ditanggapi, terkait bagaimana tindak lanjutnya akan disesuaikan dengan kewenangan dan prosedur yang berlaku bagi penyelenggara pelayanan publik.

Selain itu, aduan yang diterima ditindaklanjuti oleh petugas pengelola pengaduan berdasarkan mekanisme dan pengelolaan pengaduan yang telah disusun. Jika pengaduan tidak ditanggapi atau diselesaikan oleh penyelenggara pelayanan publik, masyarakat dapat melakukan pengaduan atau laporan tersebut ke perwakilan Ombudsman Republik Indonesia yang saat ini sudah ada di 34 provinsi melalui sarana pengaduan yang tersedia.

Apabila memenuhi persyaratan sesuai pada ketentuan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2009 tentang Ombudsman, maka aduan atau laporan tersebut akan ditindaklanjuti sesuai dengan kewenangan Ombudsman.

Pengaduan yang disampaikan masyarakat baik kepada penyelenggara pelayanan publik atau Ombudsman Republik Indonesia diharapkan dapat terus menjadi fungsi kontrol untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di instansi penyelenggara pelayanan publik, yang dapat direspon positif oleh para pihak yang berperan dalam pelayanan publik.



BAB III

KONSEP PELAYANAN PUBLIK

Model pelayanan publik tidak terlepas dari Konsep NPM berupaya memasukkan unsur *privat* ke dalam sektor publik sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan pendapatan disektor publik.

A. Kategori Pelayanan Publik

Pelayanan publik dapat di kelompokkan dalam berbagai kategori sebagai berikut :

1. Kelompok pelayanan publik.

Sesuai dengan kelompoknya maka pelayanan publik dapat dibedakan sebagai berikut.

- a. Pelayanan administratif. Pelayanan administratif adalah bentuk pelayanan yang hasil layanannya berupa dokumen, contoh: KTP, Akte (Lahir, Nikah, kematian), BPKB, SIM, STNK, IMB, Pasport Sertikat Tanah dan lain-lain.
- b. Pelayanan barang-barang. Pelayanan barang-barang adalah bentuk pelayanan yang hasil layanannya berupa jaringan. Contoh Listrik, telepon, air bersih, gas dan lain-lain.

- c. Pelayanan jasa-jasa. Pelayanan jasa-jasa adalah bentuk pelayanan yang hasil layanannya berupa jasa-jasa. Contoh: pendidikan, kesehatan, transportasi, pos, telekomunikasi dan lain-lain.
2. Pola penyelenggaraan pelayanan publik.
Berdasarkan polanya, penyelenggaraan pelayanan publik dibedakan:
 - a. Fungsional.
Pola penyelenggaraan pelayanan yang didasarkan pada tugas, fungsi dan kewenangannya. Contoh: jabatan fungsional pengawas, widyaiswara, peneliti.
 - b. Terpusat.
Pola penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan, contoh: Keamanan, Basarnas.
 - c. Terpadu.
Pola penyelenggaraan pelayanan terpadu satu atap dan pola penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu. Contoh pelayanan terpadu satu atap yaitu Samsat, sedangkan pelayanan terpadu satu pintu, adalah kantor pelayanan terpadu pemberian perizinan.
 - d. Gugus tugas.
Pola penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh sekelompok orang, pada waktu tertentu sampai dengan tugas yang dilaksanakan selesai.
3. Jangkauan pelayanan publik. Pelaksanaan pelayanan publik harus meliputi seluruh masyarakat tanpa terkecuali, termasuk mereka yang karena kondisinya harus disediakan sarana tersendiri, yaitu fasilitas bagi:
 - a. Penyandang cacat.
 - b. Para lanjut usia (lansia).
 - c. Para wanita hamil.
 - d. Para anak-anak dibawah lima tahun (balita).

B. Model Pelayanan Publik

Pelayanan dapat disajikan dengan berbagai cara atau model.

1. Pelayanan pribadi.
Pelayanan tertentu ada yang sangat pribadi artinya harus dilakukan individu-individu terlatih, profesional yang ditujukan kepada pribadi-pribadi. Contoh pemeriksaan kesehatan masyarakat.

2. Swalayan (*self Service*)

Swalayan dapat dilakukan pada event-event atau kegiatan tertentu. Contoh pelanggan perpustakaan diberi kebebasan memilih buku yang akan dipinjam dan mengisi sendiri kartu pinjaman perpustakaan.

3. Pelayanan otomatis.

Dengan dukungan kemajuan teknologi dan komputer, pelayanan yang lebih memuaskan pelanggan dapat diberikan secara mekanik, komputerisasi. Misalnya perbankan dapat melayani nasabah dengan *Automatic Teller Machines (ATM)*.

4. Pelayanan satu atap.

Pelayanan satu atap, yaitu pola pelayanan umum yang dilakukan secara terpadu pada suatu tempat/tinggal oleh beberapa instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangannya masing-masing. Pola pelayanan satu atap diatur melalui kebijakan yang dikeluarkan oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara (Menpan) melalui Surat Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang pedoman pelaksanaan pelayanan satu atap antara lain disebutkan bahwa dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, aparaturnegara dalam hal ini dititikberatkan kepada aparaturnegara hendaknya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan, sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam pemberian pelayanan barang dan jasa. SK Menpan itu selanjutnya menjelaskan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5. Pelayanan satu pintu.

Pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) bukanlah kebijakan baru di dalam manajemen birokrasi. Pembentukan PTSP di daerah termasuk dalam rangka mendekatkan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta memperpendek proses pelayanan guna mewujudkan pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, kepastian, dan terjangkau. Dengan adanya PTSP, pemohon perizinan tidak perlu lagi mengurus berbagai surat dan dokumen di dinas berbeda dengan lokasi kantor yang berbeda pula. Format kelembagaan (Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap atau disingkat **UPTSA**) difungsikan sebagai *frontline* dari dinas-dinas yang ada untuk menjadi satu-satunya

lembaga yang berhubungan dengan masyarakat yang memerlukan berbagai pelayanan. Lembaga ini menganut struktur organisasi yang ramping dan datar sehingga mempercepat gerak dan mempermudah keputusan tanpa harus menunggu keputusan yang berjenjang dan sangat birokratis

Tujuan dibentuknya PTSP adalah untuk mempermudah proses perizinan dalam mendirikan suatu usaha yang selama ini dikeluhkan para pelaku bisnis. Masyarakat ataupun investor menganggap terlalu lama dalam mengurus proses perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap terbitnya dokumen.

Yang melatar belakangi diperlukannya PTSP cukup jelas, yakni menyelenggarakan layanan perizinan dan non perizinan yang cepat, efektif, efisien, transparan dan memberikan kepastian hukum serta mewujudkan hak-hak masyarakat dan investor untuk mendapatkan pelayanan perizinan bebas dari pungli, transparan, dan lebih jelas mengenai informasi persyaratan, biaya dan waktunya yang dapat dilakukan dalam satu tempat.

C. Pola Pelayanan Publik

Berdasarkan polanya, pelayanan publik dapat dibedakan juga dalam 5 (lima) macam pola pelayanan yang masing-masing diuraikan sebagaimana berikut ini.

1. Pola pelayanan teknis fungsional.

Suatu pola pelayanan publik yang diberikan oleh suatu instansi pemerintah sesuai dengan bidang tugas, fungsi dan kewenangannya. Pada pola pertama ini pelayanan yang dilakukan adalah pelayanan sektoral, yang bisa jadi sifatnya hanya relevan dengan sektor itu, atau menyangkut pelayanan di sektor lain. MPP dapat dilakukan manakala pola pelayanan publik ini mempunyai karakter yang sama atau memiliki keterkaitan antar satu sektor dengan yang lainnya.

2. Pola pelayanan satu atap.

Pola pelayanan yang dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangan masing-masing. Pola ini memudahkan masyarakat pengguna izin untuk mengurus permohonan izinnya, walaupun belum mengurangi jumlah rantai birokrasi izinnya.

3. Pola pelayanan satu pintu.

Merupakan pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh suatu unit kerja pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari unit kerja pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan. Ini adalah salah satu bentuk kelembagaan MPP yang lebih utuh, di mana pelayanan publik disatukan dalam satu unit pelayanan saja, dan rantai izin sudah dipangkas menjadi 1 (satu) saja.

4. Pola Pelayanan Terpusat.

Pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh suatu instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan masyarakat yang bersangkutan. Pola ini mirip dengan pelayanan satu atap dan pelayanan satu pintu. Perbedaannya tergantung pada sejauh mana kewenangan koordinasi yang diberikan kepada koordinator.

5. Pola Pelayanan Elektronik

Pola pelayanan yang paling maju dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang merupakan otomasi dan otomatisasi pemberian layanan yang bersifat elektronik atau on-line sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keinginan dan kapasitas masyarakat pengguna.

READING ROOM

READING COPY



BAB IV

KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DENGAN KOMPETISI INOVASI

A. Pendahuluan

Pemerintah daerah baik itu pemerintah provinsi, kabupaten maupun kota menjadikan inovasi pelayanan publik sebagai visi pemerintahan. Pemerintah bersih dan melayani adalah semboyan penyelenggara pemerintahan yang senantiasa memperhatikan kebutuhan hak dasar masyarakat. *One Agency One Innovation* dijadikan sebagai gerakan bersama untuk menghasilkan inovasi sebagai budaya kerja. Gerakan yang mewajibkan satu pemerintah menghasilkan minimal satu inovasi setiap tahun. Salah satu strategi yang di pilih untuk mencapai visi tersebut adalah melalui kompetisi inovasi pelayanan publik. Inovasi pelayanan publik yang baik dan berhasil diharapkan muncul dari persaingan yang sehat antar pemerintah dan daerah serta memenuhi persyaratan obyektif penilaian sebagai suatu inovasi. Kompetisi merupakan kegiatan penjurangan, seleksi, penilaian, dan pemberian penghargaan yang diberikan kepada inovator dan replikator dari pemerintah lingkup provinsi dan kabupaten/kota dan badan usaha milik daerah. Kompetisi ini dilakukan untuk mendorong percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Demi mewujudkan peningkatan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, diperlukan upaya strategis untuk mewujudkan cita-cita tersebut.

Inovasi pelayanan publik muncul dan menjadi salah satu upaya strategis dalam mewujudkan penyediaan pelayanan publik yang berkualitas. Inovasi pelayanan publik merupakan terobosan jenis pelayanan publik baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah telah mengalami peningkatan. Namun demikian, peningkatan tersebut belum memenuhi harapan masyarakat. Oleh karena itu diperlukan upaya percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik dalam rangka memenuhi harapan masyarakat tersebut. Pemerintah melakukan langkah kebijakan dengan menetapkan gerakan satu instansi, satu produk inovasi guna mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik yang berkelanjutan. Agar upaya tersebut mendorong persaingan sehat antar pemerintah dan daerah serta memenuhi penilaian pelayanan publik yang baik (pelayanan prima), maka diperlukan kompetisi inovasi pelayanan publik. Dalam rangka menjawab kebutuhan dan tantangan perkembangan inovasi pelayanan publik yang diperlukan masyarakat sesuai kebutuhan dan harapannya serta memberikan arahan yang lebih jelas bagi para pihak, maka diperlukan pedoman kompetisi inovasi pelayanan publik di lingkungan kementerian/lembaga, pemerintah daerah, badan usaha milik negara, dan badan usaha milik daerah

Untuk mendukung gerakan satu instansi, satu inovasi yang mewajibkan setiap pemerintahan untuk menciptakan satu inovasi setiap tahun. Kompetisi inovasi pelayanan publik diharapkan dapat mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, menciptakan kompetisi yang sehat antar pemerintah dalam memberikan pelayanan dan demi menjawab harapan masyarakat akan pelayanan prima diseluruh layanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah.

Pemerintah pusat terus mendorong seluruh pemerintah pusat maupun daerah untuk membuat inovasi pelayanan publik. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan kompetisi inovasi pelayanan publik yang mengacu pada RPJMN/RPJMD dan sasaran pembangunan

internasional yang ditetapkan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Kompetisi inovasi pelayanan publik di lingkungan pemerintahan baik itu kementerian, lembaga dan pemerintah daerah dimaksudkan untuk mendorong kompetisi positif antar penyelenggara pelayanan publik di lingkungan pemerintah daerah dalam peningkatan kualitas pelayanan dan pembangunan guna kesejahteraan rakyat.

B. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP)

KIPP merupakan salah satu langkah strategis pemerintah dalam menjangkau praktik terbaik pelayanan publik. Inovasi milik instansi pemerintah, BUMN, dan BUMD yang didaftarkan dalam KIPP tentunya bertujuan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Kompetisi regional bersifat terbuka dan dapat diikuti oleh seluruh perangkat daerah dan unit penyelenggara pelayanan publik di tingkat provinsi, kabupaten maupun kota dengan terlebih dahulu wajib memenuhi beberapa tahapan persyaratan, seleksi dan evaluasi yaitu pendaftaran (melalui link dengan berbagai persyaratan), seleksi administrasi (tim sekretariat/biro organisasi), evaluasi teknis, presentasi dan wawancara serta verifikasi lapangan (tim juri independen). Inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

KIPP merupakan salah satu upaya untuk membiasakan budaya praktik terbaik bagi penyelenggara pelayanan publik. KIPP juga turut mendorong pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia dengan memasukkan hal yang terkait dengan tujuan dan target TPB dalam proses penilaiannya.

KIPP merupakan langkah strategis untuk menjangkau inovasi pelayanan publik yang dilahirkan oleh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, termasuk BUMN dan BUMD. Pembinaan inovasi pelayanan publik tidak berhenti di kompetisi, di mana data inovasi hasil kompetisi dijadikan bahan pembelajaran untuk proses replikasi dan studi tiru, sehingga inovasi pelayanan publik menyebar di berbagai pemerintah lain. Dengan cara ini kita dapat melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sejak tahun 2014, penyelenggaraan kipp menjadi salah satu upaya pemerintah untuk membiasakan budaya praktik terbaik bagi penyelenggara pelayanan publik. Ajang ini juga menggaungkan gerakan *one agency, one innovation* yang mewajibkan tiap instansi pemerintah untuk melahirkan satu inovasi setiap tahun. Setiap inovasi dalam pelayanan publik milik kementerian, lembaga, pemerintah daerah, BUMN dan BUMD dapat turut serta bersaing menjadi finalis top inovasi. Kemudian bersaing kembali sebagai top inovasi terpuji dan mengukuhkan sebagai praktik terbaik pelayanan publik.

Setiap inovasi dalam pelayanan publik milik kementerian, lembaga, pemerintah daerah, BUMN, dan BUMD dapat turut serta bersaing menjadi finalis top inovasi. Kemudian bersaing kembali sebagai top inovasi terpuji dan mengukuhkan sebagai praktik terbaik pelayanan publik.

Melalui KIPP Tahun 2022 ini akan semakin banyak praktik terbaik dalam pelayanan publik yang ikut serta. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah terus berbenah untuk melakukan praktik terbaik dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Kompetisi ini bukan hanya untuk mendorong praktik terbaik pelayanan publik melalui penciptaan inovasi saja. Dilakukan juga pengembangan praktik terbaik melalui upaya berkesinambungan untuk mengembangkan dan menyebarkan. Selain itu, juga dilakukan pelembagaan terhadap praktik terbaik tersebut sehingga inovasi dapat terus berkelanjutan. KIPP juga berkontribusi dalam pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, dimana memiliki kaitan erat dalam pelayanan publik. KIPP mendorong pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan dengan memasukkan hal terkait dengan tujuan dan target tujuan pembangunan berkelanjutan dalam prosesnya. KIPP merupakan salah satu upaya untuk membiasakan budaya praktik terbaik bagi penyelenggara pelayanan publik. KIPP juga turut mendorong pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan di Indonesia dengan memasukkan hal yang terkait dengan tujuan dan target tujuan pembangunan berkelanjutan dalam proses penilaiannya.

C. Tujuan dan Kriteria Inovasi Pelayanan Publik

Pada tahun 2022, tema yang diusung adalah percepatan reformasi birokrasi melalui implementasi transformasi kelembagaan, transformasi SDM aparatur dan transformasi digital yang diwujudkan dalam inovasi

pelayanan publik menuju pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, yang memiliki kaitan erat dalam pelayanan publik. KIPP mendorong pencapaian TPB dengan memasukkan hal terkait dengan tujuan dan target TPB dalam prosesnya. KIPP sendiri diluncurkan dengan tujuan untuk:

1. Menjaring, mendokumentasikan, mendiseminasikan dan mempromosikan inovasi sebagai upaya percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. Menjadi sarana pertukaran pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pengembangan Jaringan Inovasi Pelayanan Publik (JIPP) Nasional.
3. Memberikan apresiasi dan penghargaan bagi penyelenggara pelayanan publik yang inovasinya ditetapkan sebagai top inovasi.
4. Memotivasi penyelenggara pelayanan publik untuk meningkatkan inovasi dan profesionalisme dalam pemberian pelayanan publik.
5. Meningkatkan citra penyelenggara pelayanan publik.
6. Mendorong keberlanjutan inovasi pelayanan publik.

Inovasi yang diikutsertakan dalam kompetisi wajib memenuhi seluruh kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki kebaruan, yaitu memperkenalkan gagasan yang unik, pendekatan yang baru dalam penyelesaian masalah, atau kebijakan dan desain pelaksanaan yang unik, atau modifikasi dari inovasi pelayanan publik yang telah ada, untuk penyelenggaraan pelayanan publik.
 2. Efektif, yaitu memperlihatkan capaian yang nyata dan memberikan solusi dalam penyelesaian permasalahan;
 3. Bermanfaat, yaitu menyelesaikan permasalahan yang menjadi kepentingan dan perhatian publik.
 4. Dapat ditransfer/direplikasi, yaitu dapat dan/atau telah dicontoh dan/atau menjadi rujukan dan/atau diterapkan oleh unit penyelenggara pelayanan publik lainnya.
 5. Berkelanjutan, yaitu mendapat jaminan terus dipertahankan yang memperlihatkan dalam bentuk dukungan program dan anggaran, tugas dan fungsi organisasi serta hukum dan perundang-undangan.
- Pengertian

D. Pelayanan Publik yang Terintegrasi

Rendahnya kualitas layanan publik pemerintah daerah masih menjadi fokus perbaikan dari agenda reformasi birokrasi di Indonesia. Inovasi kebijakan pelayanan publik yang dijalankan pemerintah daerah saat ini masih cenderung diterjemahkan secara parsial. Padahal secara ideal, kebijakan layanan publik seharusnya diterjemahkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara menyeluruh. Surabaya, Pontianak dan Denpasar merupakan contoh dari daerah yang telah merespon kebutuhan tersebut dengan menciptakan integrasi layanan publik. Upaya tersebut dilakukan dengan pendekatan pemerintahan secara menyeluruh (*Whole Government Approach*) dengan koordinasi langsung dari kepala daerah. Praktik tersebut merupakan kunci dari proses integrasi kelembagaan pelayanan publik yang berasal dari komitmen pemimpin daerah. Lebih jauh lagi, komitmen tersebut harus ditindaklanjuti melalui kerangka regulasi, perencanaan, penganggaran dan juga koordinasi antar institusi. Dua poin tersebut, menjadi tahapan dalam mencapai integrasi kelembagaan dalam merespon pelayanan publik berbasis kebutuhan masyarakat

Reformasi birokrasi sebagai arus utama pendorong gelombang revolusi tata kelola pemerintahan bukan lagi hanya untuk mengontrol jalannya birokrasi dan menghadirkan pelayanan. Namun juga mengubah paradigma para administrator publik untuk bukan lagi mendayung, tetapi mengemudi, menetapkan arah dan tujuan.

Dalam upaya memetakan jalan bagi tempat pemerintahan perlu untuk menempatkan masyarakat sebagai aspek terdepan dan prioritas serta memposisikan pemerintah sebagai representasi publik dalam membangun institusi publik yang berintegritas, responsif melayani dan aktif memberdayakan masyarakat untuk terlibat langsung dalam pengaturan dan implementasi berbagai kebijakan publik di tingkat pusat maupun daerah.

Besarnya keinginan publik untuk terlibat langsung dalam pemerintahan bahkan dalam perumusan kebijakan publik, harus disalurkan dan diartikulasikan pada satu titik pertemuan yaitu "triangulasi kepentingan" antara negara/pemerintah, sektor privat dan masyarakat. Bukan untuk semata menemukan solusi bagi salah satu pihak saja, tetapi membangun kolektivitas dan kebersamaan, tanggung jawab, serta proses kolaboratif yang mempertemukan antara harapan dan kebijakan publik.

Pengertian pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan yang berlaku. Dasar kebijakan pelayanan publik Saat ini, dasar hukum utama praktek penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia yaitu Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang mulai berlaku sejak tanggal 18 Juli 2009.

Makna pelayanan publik adalah memberikan kepuasan bagi penerima pelayanan, senantiasa dekat dengan penerima pelayanan dan memberikan kesan menyenangkan bagi penerima pelayanan. Sedangkan tujuan pelayanan public adalah memuaskan dan atau memenuhi keinginan atau harapan penerima pelayanan. Mutu pelayanan adalah kesesuaian antara harapan dan atau keinginan penerima pelayanan dengan kenyataan yang mereka terima.

Hadirnya inovasi pelayanan publik yang terintegrasi, kita sebut MPP, menjadikan *framework* dalam mendorong lahirnya generasi pelayanan publik terpadu di Indonesia. Generasi pertamanya bernama pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA), lalu generasi kedua bernama pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Selanjutnya MPP adalah generasi ketiga. MPP terinspirasi dari *public service hall* (PSH) Georgia dan Asan Xidmat Azerbaijan, yang keduanya sudah menandatangani MoU kerja sama dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Kemenpan RB) dalam rangka penguatan kelembagaan dan peningkatan sumber daya manusia aparatur.

Dalam PSH Georgia terdapat 12 layanan kementerian/lembaga yang terintegrasi, khususnya bagi kemudahan berusaha, mulai dari pendaftaran usaha, *inhouse notary* sampai perolehan hak atas tanah dan urusan pengesahan pernikahan. Semboyan mereka "*every services just 15 minutes*". Sebagai gambaran sebagai berikut, orang membuat paspor seperti membeli Mc Donald-cukup di mobil, foto dari mobil, mengisi formulir dan ambil paspor dari mobil. Termasuk, saat duduk ngopi di kafe-nya ada menu membuat paspor pelayan datang ke meja kopi sambil membawa kamera dan alat biometrik/sidik jari selesai ngopi, paspor langsung jadi, di Axan Xidmat Azerbaijan, adalah lembaga pelayanan publik yang juga antara memadukan pelayanan dari pemerintah dan swasta untuk kepentingan bisnis.

Mempelajari hal itu, lalu disesuaikan dalam konteks Indonesia, Kemenpan RB menghadirkan MPP Indonesia, yang lebih progresif memadukan pelayanan dari pemerintah pusat, daerah dan swasta dalam satu tempat. Bahkan menyatukan pelayanan publik lintas kewenangan yang pada umumnya sulit dilakukan karena struktur birokrasi di Indonesia yang sangat besar. Mengapa sulit, karena ada ruang pemisah antara kewenangan sentralisasi di pusat dan desentralisasi di daerah yang harus dihubungkan, ada kecabangan antara peran pemerintahan dan legislatif yang harus diseimbangkan, serta menguatnya harapan publik dalam demokrasi yang harus dijemput pemerintah. Namun semua kendala dapat didobrak demi menyatukan pelayanan kepada publik. Walaupun sifatnya masih *modeling* (artinya belum ada minimal *requirement*, pola pelayanan dan tipologi yang ajeg), namun MPP memberikan alternatif kemudahan pelayanan yang mengakomodasi kearifan lokal.

Kehadiran MPP, juga tidak mendegradasi generasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), justru ini keistimewaan MPP dapat memayungi PTSP tanpa pula mematikan pelayanan yang sudah ada sebelumnya. Sebab PTSP di daerah sebenarnya sudah berjalan baik (melalui kerangka 7 regulasi PP nomor 18 tahun 2016 tentang perangkat daerah. Namun, terdapat kendala yang perlu disempurnakan, antara lain sebagian besar perizinan bergantung pada dinas teknisnya sehingga terjadi kelambatan proses. beberapa pemda belum mengikat perizinan dengan sertifikasi ISO sehingga ada celah tidak terkontrol dan tidak transparan sehingga menjadi temuan lembaga pengawasan. Oleh karena itu, Kemenpan RB mendorong penuh upaya penyederhanaan perizinan melalui satu sistem aplikasi yang terintegrasi yang juga bernama *one single submission* (OSS) tersebut, dan juga memang sejalan dengan pembangunan sistem pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) sebagaimana perpres nomor 95 tahun 2018. Hingga sekarang, tahapannya masih pada identifikasi terhadap bentuk proses bisnis dan tata kelola data lintas instansi yang mengintegrasikan karakter format dan definisi data yang berbeda. integrasi layanan dan inter operabilitas data yang membutuhkan rekayasa aplikasi ulang. serta pembentukan arsitektur untuk menyamakan cara pandang bagi integrasi pelayanan publik. Hal ini menjadi penyemangat bagi Kemenpan RB, untuk berupaya menguatkan kerangka regulasi MPP menjadi Perpres, sehingga landasannya semakin kokoh dan dapat menjadi grand strategi peningkatan kualitas pelayanan publik nasional hingga ke seluruh penjuru wilayah Indonesia.

MPP sebagai *the new public service* adalah jawaban bagi harapan publik tentang kemudahan perijinan, kecepatan pelayanan dan akhirnya mendorong kemudahan berusaha, meningkatkan pertumbuhan industri mikro maupun ekonomi makro. Melalui MPP, pemikiran yang masih ego sektoral antar instansi harus dirubah menjadi kerja bersama yang berfokus pada komitmen melayani masyarakat. MPP menjadi inkubator bagi tumbuhnya pelayanan pemerintah yang mengadopsi teknologi, serta menjadi wahana *leadership* yang melahirkan para ASN teladan berjiwa *hospitality*. MPP juga menjadi media untuk membangun sistem kerja dan sinergi yang utuh, mempraktikkan perubahan budaya kerja yang melayani, panggung untuk menampilkan wajah birokrasi yang mengadopsi *the new public service*, sehingga benar-benar merepresentasikan kehadiran negara untuk memberikan manfaat luas bagi kepentingan dan kemakmuran masyarakat.

Mall Pelayanan Publik yang merupakan inovasi dari pelayanan publik, harus terus dikembangkan menjadi pelayanan mal pelayanan yang profesional dan sangat mudah dan secara tidak langsung hadirnya MPP ini adalah hal positif yang penting untuk dapat meningkatkan optimisme anak muda Indonesia terhadap masa depan bangsanya. Oleh karena itu dengan adanya MPP diharapkan dapat memperbaiki persepsi masyarakat terhadap layanan publik dan birokrasi menjadi lebih efisien, bebas KKN, serta transparan.

MPP merupakan sinergi dari berbagai instansi pemerintah baik pusat maupun daerah, BUMN/BUMN bahkan mungkin swasta, tetapi MPP bukan sekadar mengumpulkan pelayanan di satu gedung, tetapi harus ada penggunaan data tunggal. Selama masing-masing instansi menggunakan data-sendiri-sendiri, hal itu masih akan menyulitkan proses pelayanan di MPP. Ditambahkan, integrasi itu tidak hanya mencakup hal-hal teknis, tetapi juga perlu koordinasi dan komunikasi yang intensif antara pihak-pihak dan instansi terkait.

READING COPY



BAB V

PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, idealnya memberikan harapan bagi masyarakat dan *stakeholder* untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas. Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik merupakan kewajiban pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dan hak-hak setiap warga negara. Penyelenggaraan pelayanan publik dilaksanakan oleh suatu organisasi sektor publik yang diarahkan pada terwujudnya kualitas kepuasan pelayanan yang diinginkan oleh semua pihak dan *stakeholder*.

Peradaban manusia telah berubah, *landscape* kehidupan global, regional maupun nasional berubah. Semua negara di dunia wajib melakukan transformasi terhadap tata kelola pemerintahan yang makin profesional, cepat, efektif, adaptif untuk menjawab kebutuhan masyarakat. Khususnya, Indonesia yang tumbuh dalam era demokratisasi, juga memasuki era digitalisasi dan virtualisasi, serta memiliki proyeksi menjadi *the big five state in the world*, sebagaimana visi Indonesia madani 2045. Maka reformasi birokrasi sebagai arus utama pendorong gelombang revolusi tata kelola pemerintahan bukan lagi hanya untuk mengontrol jalannya birokrasi dan menghadirkan pelayanan.

Namun juga mengubah paradigma para administrator publik untuk "bukan lagi mendayung, tetapi mengemudi, menetapkan arah dan tujuan serta memetakan jalan bagi perahu pemerintahan" yang menempatkan masyarakat sebagai aspek terdepan dan prioritas. Dan memosisikan pemerintah sebagai representasi publik, serta membangun institusi publik yang berintegritas, responsif melayani dan aktif memberdayakan masyarakat untuk terlibat langsung dalam pengaturan dan implementasi berbagai kebijakan publik di tingkat pusat maupun daerah.

Dua peneliti dari Arizona State University, Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt, mengungkapkan bahwa salah satu agenda reformasi yang dijalankan Amerika Serikat dan beberapa negara maju lainnya, adalah dengan menguatkan hubungan antara institusi publik dengan pelanggannya (masyarakatnya) sebagai "mekanisme transaksi pasar yang melahirkan suatu komoditas kepentingan bersama". Inilah yang kemudian mereka lakukan untuk mendorong privatisasi fungsi publik dan menjaga tercapainya tujuan kinerja pemerintah, membangkitkan efisiensi dan produktivitas, menghidupkan komitmen dan akuntabilitas mesin-mesin kelembagaan negara.

Dengan *benchmarking* itu, dapat dicermati bahwa konsep *the new public management* dalam administrasi negara sudah hadir. Dia telah mengelaborasi sentuhan maupun pendekatan pelayanan negara yang lebih demokratis (lebih meningkatkan kepercayaan publik), menjembatani harapan dan keinginan warga, memberikan ruang bagi keterlibatan sosial dalam pemerintahan, menyegarkan kembali birokrasi publik, membangkitkan legitimasi bagi pemerintahan, serta melahirkan konsep *the new public service*.

Konsep ini, secara gradual semakin berkembang dan tidak jauh berbeda dengan apa yang dilakukan di Indonesia melalui penerapan *open government*—pemerintahan yang terbuka. Besarnya keinginan publik untuk terlibat langsung dalam pemerintahan bahkan dalam perumusan kebijakan publik, harus disalurkan dan diartikulasikan pada satu titik pertemuan yaitu "triangulasi kepentingan" antara negara/pemerintah, sektor privat dan masyarakat. Bukan untuk semata menemukan solusi bagi salah satu pihak saja, tetapi membangun kolektivitas dan kebersamaan, tanggung jawab, serta proses kolaboratif yang mempertemukan antara harapan dan kebijakan publik.

Peningkatan kualitas pelayanan publik yang dilakukan di daerah-daerah seyogyanya dapat diwujudkan melalui terbentuknya komitmen moral yang tinggi dari seluruh aparaturnya daerah dan dukungan *stakeholders* lainnya. Selain tim internal pemerintah daerah, seyogyanya keterlibatan *stakeholder* lainnya (tim eksternal) perlu dilibatkan guna memberikan masukan, evaluasi dan saran-saran yang berguna bagi terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik. Di lain pihak dukungan warga masyarakat baik perseorangan atau badan seperti asosiasi, LSM ataupun kelompok kritis lainnya dapat mempercepat laju proses peningkatan kualitas pelayanan publik. Di kedua daerah yang diteliti, partisipasi warga cukup kuat dan terjadi hubungan yang harmonis kritis antara penyedia dan penerima pelayanan public Melibatkan masyarakat untuk secara aktif mengawasi, mengevaluasi, dan memberi masukan akan menumbuhkan suasana hubungan antara publik dengan pemberi pelayanan terbina secara harmonis di mana sikap birokrasi menjadi lebih terbuka, jujur, transparan, serta tidak diskriminatif (Taufiqurokhman & Satispi, 2018).

A. Pentingnya Peningkatan Pelayanan Publik

Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan (kompetisi) dan didukung kemajuan teknologi, terutama di bidang transportasi dan telekomunikasi menyebabkan interaksi manusia serba cepat. Kemajuan teknologi itu mengkondisikan manusia menginginkan keperluan (urusan), kebutuhannya akan cepat dan tepat diselesaikan. Terdapat 5 (lima) alasan urgensi atau semakin pentingnya pelayanan publik, terutama dalam era globalisasi.

1. Persaingan semakin ketat.

Masyarakat yang berurusan dengan pemerintah akan semakin menuntut pelayanan yang cepat dan akurat. Mereka bersaing ketat dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Misalnya pelayanan sertifikat tanah yang cepat, sangat diharapkan agar dapat digunakan guna mendapat kredit dengan bunga rendah agar mampu bersaing merebut pelanggan. Penyelenggara angkutan darat seperti misalnya bis, taksi, angkutan laut (kapal), dan angkutan udara (penerbangan), bersaing menawarkan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan nyaman untuk merebut penumpang. Penyelenggara BUMN bersaing memberikan pelayanan agar mampu mempertahankan dan merebut

pelanggan. Pemerintah suatu negara bersaing memberikan pelayanan kepada para investor agar arus modal dari luar semakin cepat meningkat. Organisasi, baik pemerintah maupun bisnis bersaing untuk memberikan pelayanan publik yang memuaskan kepada pelanggan agar dapat merebut pelanggan. Aparat pemerintah pemberi izin, petugas pajak, bea cukai, dinas pendapatan, rumah sakit, air, listrik, pos semakin dituntut memberikan pelayanan yang cepat.

2. Kebutuhan pelanggan semakin meningkat.
Seiring dengan perkembangan, kemajuan, dan taraf hidup masyarakat yang cenderung terus meningkat, maka keperluan maupun kebutuhannya juga semakin meningkat, baik kuantitas maupun kualitas dan jenis atau keanekaragamannya. Keadaan seperti ini menuntut kemampuan organisasi pemerintah, bisnis untuk memenuhi keperluan kebutuhan mereka. Organisasi yang mampu memberikan pelayanan sesuai jenis, kuantitas, kualitas kebutuhan pelanggan, akan tetap eksis (bertahan), mampu berkembang, memperoleh nilai tambah, pendapatan, dan citra baik. Sebaliknya kalau tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, pemerintah suatu negara bisa dituntut atau diganti.
3. Pertumbuhan industri jasa.
Kegiatan di bidang industri jasa yang semakin meningkat, akan bersaing untuk memberikan pelayanan publik. Contohnya rumah sakit pemerintah yang terus bersaing dengan rumah sakit swasta. Jasa transportasi BUMN yang bersaing dengan penyelenggara swasta. Bank negara yang bersaing dengan bank swasta. Tingginya pertumbuhan industri jasa, menuntut aparat pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang lebih memuaskan .
4. Nilai ekonomis dan citra baik
Organisasi atau pegawai yang mampu memberikan pelayanan publik yang memuaskan pelanggan, memberikan nilai tambah ekonomis dan citra baik. Pelanggan yang puas akan bercerita kepada keluarga, teman, rekan sekerja, sehingga citra organisasi dan pegawai semakin baik. Pelanggan yang puas dan yang mendengar akan datang kembali, sehingga nilai ekonomis produknya akan meningkatkan penerimaan organisasi.

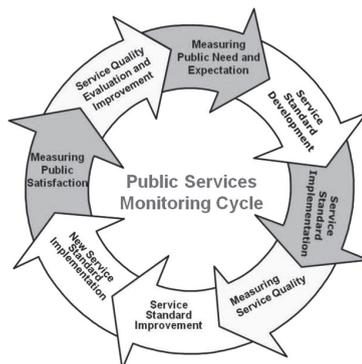
5. Keterbatasan manusia.

Keterbatasan manusia dalam berbagai hal (kemampuan, keahlian, sumber daya, waktu) sehingga tidak dapat memenuhi sendiri semua keperluan dan kebutuhannya. Keterbatasan itu membuat semakin urgen pelayanan publik. Jasa pelayanan itu malah sudah merupakan suatu kebutuhan. Tidak ada suatu pekerjaan (proses produksi) yang tidak memerlukan bantuan, layanan orang atau organisasi lain.

Program peningkatan pelayanan publik pemerintah pusat tersebut harus direspon dengan baik oleh pemerintah daerah dan institusi dibawahnya karena merekalah sebetulnya menjadi ujung tombak pelayanan publik, merekalah garda depan yang langsung berinteraksi dan bersentuhan langsung dengan masyarakat. Untuk meningkatkan pelayanan publik ada beberapa yang harus diperhatikan:

1. Kita harus tahu harapan dan kebutuhan masyarakat terlebih dahulu. Dengan mengetahui harapan dan kebutuhan masyarakat maka fokus layanan yang kita berikan diharapkan mampu menyelesaikan problem yang dihadapi masyarakat.
2. Perlunya identifikasi berapa *touch point* dalam proses layanan publik, dengan mengetahui *touch point* tersebut, prosedur layanan publik lebih pas dan tidak membingungkan masyarakat.
3. Perlu adanya monitoring tingkat kepuasan publik secara berkala terhadap pelayanan publik yang di berikan.

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan dengan cara monitoring pelayanan publik dapat dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu:



Gambar 5.1.

Public Services Monitoring Cycle (Kerry Brown & Osborne, 2012)

1. *Measuring public need and expectation*. Riset digunakan untuk melakukan identifikasi harapan masyarakat dalam memperoleh layanan publik.
2. *Measuring service quality*. Riset ini di gunakan untuk memastikan pelayanan yang diberikan oleh institusi publik sesuai dengan standar layanan yang ada, riset ini biasanya menggunakan *mystery guest* yang datang menilai insitutusi publik tersebut. Riset ini biasanya dilakukan secara berkala setahun dua kali.
3. *Measuring public satisfaction*. Riset yang di gunakan untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan institusi publik. Riset ini biasanya dilakukan setiap satu tahun sekali.

Indikator-indikator yang digunakan untuk memonitor tingkat kepuasan publik setidaknya meliputi:

1. Aspek *hardware*, yaitu bentuk fisik baik interior maupun eksterior tempat pelayanan publik.
2. Aspek *software*, yakni petugas/pegawai, orang yang bertugas dan ditunjuk melayani masyarakat baik dari sisi penampilan, skill, maupun sikap petugas.
3. Aspek prosedur layanan juga penting untuk dinilai, apakah prosedur pelayanan mudah dimengerti atau tidak oleh masyarakat.

Monitoring pelayanan publik ini sangat penting sebagai bahan untuk perbaikan layanan publik secara berkala sehingga pelayanan publik semakin baik seiring dengan meningkatnya harapan publik. Selain itu monitoring ini penting untuk menjaga konsistensi pelayanan yang diberikan, pelayanan yang konsisten adalah pelayanan yang diberikan tetap baik dari waktu ke waktu tidak tergantung sepi atau tidak masyarakat yang memanfaatkan layanan tersebut.

Terakhir yang juga sangat penting adalah komitmen pimpinan tertinggi di insitusi tersebut. Kalau di daerah adalah kepala daerah, kalau di tingkat kementerian adalah menteri yang sangat penting untuk mendorong terlaksananya pelayanan yang baik bagi masyarakat, bila perlu *reward and punishment* di berikan kepada institusi yang memberikan pelayanan yang baik/buruk.

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan

masyarakat. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Target program peningkatan kualitas pelayanan publik adalah:

1. Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada instansi pemerintah.
2. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standarisasi pelayanan internasional pada instansi pemerintah.
3. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing instansi pemerintah.

Indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan peningkatan kualitas pelayanan publik yaitu:

1. Standar pelayanan yang mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan seperti unit kerja telah memiliki kebijakan standar pelayanan, memaklumkan standar pelayanan, memiliki SOP bagi pelaksana standar pelayanan dan melakukan reviu serta perbaikan atas standar pelayanan dan SOP.
2. Budaya pelayanan prima bahwa layanan terhadap publik harus memberikan rasa nyaman. Misal dengan membuat ruang pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) yang didalamnya memudahkan masyarakat untuk mendapatkan bantuan. (layanan besuk, layanan tilang, layanan info perkara, layanan pengambilan barang bukti dalam satu kawasan terpadu) dalam ruangan yang nyaman, berpendingin udara dan beratap sehingga tidak berpanas-panasan.
3. Ruang pos pelayanan informasi publik dan pos pelayanan hukum agar dilakukan perbaikan dan tertib administrasi.
4. Pelayanan publik lebih humanis dimana dapat ditempatkan semacam duta pelayanan dengan pakaian non seragam bagi pelayanan publik sehingga masyarakat dapat lebih nyaman dan tidak canggung.
5. Sistem penerimaan tamu yang nyaman serta penempatan layanan publik yang mudah dilihat publik (ruang terbuka publik).
6. *Website* yang mudah diakses dan *Mobile Friendly (template themes responsive)* sehingga masyarakat dapat mengakses informasi perkembangan penanganan perkara dan publikasi pembangunan

Zona Integritas (ZI) dalam 6 area perubahan, serta memanfaatkan media sosial untuk penyebaran informasi kinerja secara *official account* yang dikelola sendiri oleh satker. Bahwa terdapat *website* yang tidak responsive atau mendukung mobile artinya ketika dibuka ukuran tidak menyesuaikan dengan luas tampilan layar *handphone* Kemudian informasi tersebut disebarluaskan ke masyarakat dengan cara memasukan ke dalam website, akun sosial media (*twitter, Instagram, facebook*), komunitas media sosial (*group WhatsApp/WA*), *channel youtube*, pembuatan *manual book/booklet* dan dibagikan secara gratis.

7. Dibuatnya *hotline center*, mempermudah masyarakat memperoleh informasi dengan berbagai media sarana (*hunting telpon, WA, sms, chat, email*).
8. Standar pelayanan antara lain bertujuan menghapus terjadinya pungli dalam setiap lini yang berhubungan dengan masyarakat (misal layanan barang bukti, tilang tidak ada kutipan ongkos lelah ataupun disebut uang rokok) caranya dengan memberi kejelasan berupa *banner, stiker, rompi* dengan tulisan layanan kami gratis, laporkan jika menemui pungutan liar ke nomor sms center nomor pengaduan.
9. Melakukan penyelenggaraan pengembalian barang bukti yang memiliki kepastian informasi maklumat standar pelayanan prima, terdapat pengambil barang bukti namun oleh karena tidak adanya tandatangan Jaksa dalam BA tertunda pengambilannya. Mendapatkan kompensasi berupa pengantaran ke pemilik. Antisipasinya adalah melakukan koordinasi melalui sarana telepon atau WA/sms jadwal pengambilan dimana tanpa petikan putusan pengadilan pengambilan menjadi terkendala).
10. Menyediakan papan petunjuk arah tempat (PTSP, bidang, loket tilang/barang bukti, mushola, toilet, dan lain-lain).
11. Pemberian informasi secara jelas terhadap biaya-biaya yang dimungkinkan akan timbul misalnya: biaya gesek ATM non bank BRI (Non EDC kartu ATM/Bank) atas layanan pembayaran tilang cashless.
12. Menyediakan ruangan laktasi/menyusui.
13. Menyediakan ruangan khusus merokok (*smoking room*).
14. Menyediakan fasilitas penunjang bagi kaum disabilitas (orang berkebutuhan khusus), lansia dan ibu hamil.

15. Bekerjasama dengan pihak lain untuk menunjang pelayanan prima (misal: program antar bukti tilang) disertai ulasan lugas dan transparan serta akuntabel terhadap biaya yang timbul. Artinya pengguna layanan sepakat atas biaya yang mungkin timbul berupa klik *ok or cancel* terhadap proses pada aplikasi.

B. Peningkatan Kualitas Publik membangun Kepercayaan Masyarakat

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Target yang ingin dicapai melalui program peningkatan kualitas pelayanan publik ini adalah:

1. Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada instansi pemerintah.
2. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada instansi pemerintah.
3. Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing instansi pemerintah.

Atas dasar hal tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu:

1. Standar pelayanan pengukuran, indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:
 - a. Unit kerja telah memiliki kebijakan standar pelayanan.
 - b. Unit kerja telah memaklumkan standar pelayanan.
 - c. Unit kerja telah memiliki SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan.
 - d. Unit kerja telah melakukan reviu dan perbaikan atas standar pelayanan dan SOP.

2. Budaya pelayanan prima, pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:
 - a. Unit kerja telah melakukan sosialisasi/pelatihan berupa kode etik, estetika, *capacity building* dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima.
 - b. Unit kerja telah memiliki informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui berbagai media.
 - c. Unit kerja telah memiliki sistem *reward and punishment* bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar.
 - d. Unit kerja telah memiliki sarana layanan terpadu/terintegrasi.
 - e. Unit kerja telah melakukan inovasi pelayanan.
3. Penilaian kepuasan terhadap pelayanan, pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti:
 - a. Unit kerja telah melakukan survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan.
 - b. Hasil survey kepuasan masyarakat dapat diakses secara terbuka.
 - c. Unit kerja telah melakukan tindak lanjut atas hasil survey kepuasan masyarakat.

Menurut Moenir (2001), untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, aparatur pemerintahan perlu mewujudkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya kemudahan dalam kepengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam artian tanpa hambatan yang kadang kala dibuat-buat oleh petugas.
- b. Memperoleh pelayanan secara wajar tanpa adanya gerutu, sindiran atau untaian kata lain semacam itu yang nadanya mengarah pada permintaan akan sesuatu.
- c. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama, tertib dan tidak pandang bulu.
- d. Pelayanan yang jujur dan terus terang artinya apabila ada hambatan karena suatu masalah yang tidak dapat dielakkan hendaknya diberitahukan sehingga orang tidak menunggu sesuatu yang tidak menentu.

C. Peranan Media Sosial dalam Peningkatan Pelayanan Publik

Peran teknologi Informasi sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sebenarnya sudah tertuang di Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik, Pasal 04 butir c yang menyebutkan bahwa, pemanfaatan teknologi informasi dan transaksi elektronik dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik.

Berdasarkan amanat undang-undang tersebut seharusnya para penyelenggara pelayanan publik wajib melakukan pemanfaatan teknologi informasi dalam usaha peningkatan kualitas pelayanan publik, hal ini juga dapat mendorong pemerintah melakukan percepatan dalam *e-government* yaitu suatu upaya dalam menciptakan pemerintahan yang berbasis elektronik.

Awalnya para penyelenggara pelayanan publik hanya menggunakan *website* sebagai media informasi. Namun seiring berjalannya waktu, instansi pemerintah tidak hanya menggunakan *website* melainkan media sosial. Tren media sosial yang begitu akrab dengan masyarakat Indonesia saat ini dapat dimanfaatkan para penyelenggara negara sebagai sistem informasi. Media sosial dapat menjadi sarana yang lebih efisien dalam membangun relasi antara instansi pemerintah dengan masyarakat.

Menurut Watson & Hill (2015) menyebutkan, bahwa media sosial adalah sarana yang digunakan orang-orang untuk berinteraksi satu sama lain dengan cara menciptakan, berbagi, serta bertukar informasi dan gagasan dalam sebuah jaringan dan komunitas virtual.

Sedangkan menurut Tuten & Solomon (2017) menyatakan bahwa, media sosial adalah sarana untuk komunikasi, kolaborasi, serta penanaman secara daring diantara jaringan orang-orang, masyarakat, dan organisasi yang saling terkait dan saling tergantung dan diperkuat oleh kemampuan dan mobilitas teknologi.

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa media sosial merupakan suatu media daring dengan para penggunanya, agar bisa dengan mudah berperan serta, berbagi dan menciptakan isi konten.

Beberapa jenis media sosial yang dikenal oleh masyarakat, yaitu layanan blog, layanan jejaring sosial (*facebook dan instagram*), serta

layanan *microblogging twitter*. Seiring perkembangan teknologi informasi yang kian pesat dan meningkatnya jumlah pengguna internet, media sosial telah bertransformasi sebagai salah satu sumber informasi yang paling akrab dan mudah diakses bagi masyarakat. Pemanfaatan media sosial bagi penyelenggara pelayanan publik khususnya instansi pemerintah merupakan salah satu inovasi tata kelola pemerintahan yang memaksimalkan teknologi.

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pemanfaatan Media Sosial Instansi Pemerintah, beberapa manfaat media sosial di Instansi Pemerintah diantaranya, dapat menyebarkan informasi pemerintah agar menjangkau masyarakat dan membangun peran aparatur negara dan masyarakat melalui media sosial serta lebih mudah dalam menggali apresiasi, opini, dan masukan masyarakat terhadap kebijakan dan program pemerintah.

Beberapa manfaat juga di sebutkan dalam peraturan ini diantaranya kemudahan layanan dan keamanan pengguna, yaitu mampu memberikan layanan masyarakat secara daring yang dapat diakses sepanjang waktu.

Penggunaan media sosial bagi instansi pemerintah tentulah berbeda dengan tata cara penggunaan media sosial untuk pribadi. Beberapa etika dalam bermedia sosial bagi Instansi Pemerintah juga tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 83 Tahun 2012, diantaranya:

1. Menjunjung tinggi kehormatan Instansi Pemerintah.
2. Memiliki keahlian, kompetensi, objektivitas, kejujuran dan intergritas.
3. Menjaga rahasia negara dan melaksanakan sumpah jabatan.
4. Menegakkan etika yang berlaku agar tercipta citra dan reputasi instansi pemerintah.
5. Menghormati kode etik pegawai negeri.
6. Menyampaikan dan menerima informasi publik yang benar, tepat dan akurat.
7. Menghargai, menghormati, dan membina solidaritas serta nama baik instansi dan perorangan.
8. Melaksanakan keterbukaan informasi publik sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ombudsman Republik Indonesia menilai salah satu contoh pengoptimalisasian penggunaan media sosial pada instansi pemerintah

adalah instagram. Salah satu contohnya untuk menginformasikan pembukaan kuota *online* pembuatan paspor di Kantor Imigrasi dengan menerapkan Aplikasi Pendaftaran Antrean Paspor *Online* (APAPO) V.2 sejak Tahun 2018. Namun terdapat kendala ketika sistem *online* ini diterapkan yaitu masyarakat sering melewatkan informasi kapan waktu pembukaan kuota dan berapa jumlah kuota tersedia pada Kantor Imigrasi setiap harinya. Sesuai penerapan inovasi dalam memberikan informasi *update* mengenai waktu dan jumlah kuota antrian yang akan dibuka harian dan mingguan melalui postingan akun yang telah dilakukan sejak Juni 2019. Hal tersebut tentu selain memudahkan masyarakat dalam memperoleh nomor antrian juga menciptakan transparansi dan akuntabilitas serta meminimalisir adanya praktek calo dan pungli dalam pembuatan paspor.

Optimalisasi penggunaan media sosial tersebut hanya merupakan salah satu contoh dari sekian banyak instansi pemerintah yang berhasil memanfaatkan media sosial bagi peningkatan pelayanan publik. Masyarakat di permudah dalam mengakses layanan, serta penyampaian keluhan dan kritik serta saran dapat dituangkan secara langsung di kolom komentar. Secara tidak langsung, masyarakat diajak untuk memaksimalkan perannya sebagai pengawas eksternal pelayanan publik.

Penggunaan media sosial bagi instansi pemerintah sebaiknya perlu pendekatan yang profesional dan terukur. Manajemen pengelolaan media sosial yang baik pastinya juga akan meningkatkan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang dilakukan para penyelenggara pelayanan publik.

Kedepannya diharapkan seluruh instansi pemerintah tidak lagi menjadi generasi yang anti sosial dengan kata lain mau memanfaatkan media sosial sebagai salah satu sistem informasi yang cepat dan efisien untuk melakukan *branding* Instansi. Optimalisasi media sosial secara langsung maupun tidak pasti akan berdampak bagi peningkatan pelayanan publik bagi suatu instansi pemerintah

D. Pelayanan Publik yang Terintegrasi

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik

Indonesia Tahun 1945. Bahwa membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga Negara tentang peningkatan pelayanan publik.

Konstitusi negara membagi fungsi-fungsi penyelenggaraan negara dalam berbagai bidang kekuasaan negara. Kekuasaan negara ini saling bersinergi, *check and balances*, agar tercipta harmoni mencapai tujuan berbangsa dan bernegara. Dalam memanfaatkan pendekatan pelayanan terintegrasi ini, terdapat beberapa prasyarat agar pendekatan ini dapat diterapkan. Prasyarat penerapan pelayanan publik terintegrasi yang baik menurut APSC (Shergold dan others, 2004) antara lain:

1. Budaya dan filosofi.
Menggabungkan dan adaptasi nilai-nilai layanan terintegrasi ke dalam budaya yang dianut sebelumnya merupakan keharusan agar tidak terjadi *culture shock* dalam dinamika organisasi. Berbagi informasi serta manajemen pengetahuan kerjasama juga menjadi prasyarat dalam penerapan pelayanan publik yang terintegrasi, dan tentunya kerjasama dan hubungan yang efektif dengan *top down* dan *bottom up* dalam membentuk filosofi organisasi atau koordinasi yang baik.
2. Cara kerja yang baru.
Hal ini terkait bagaimana penyelenggaraan kepemimpinan yang berbagi antara satu sektor dengan sektor lainnya. Pelayanan publik yang terintegrasi mensyaratkan adanya keahlian atau expertise yang melekat pada SDM yang terlibat di dalamnya, serta adanya sumber daya yang kooperatif.
3. Akuntabilitas dan Insentif.
Outcome dan pelaporan yang dibagi antar sektor, fleksibilitas serta bagaimana reward dan pengakuan menjadi bagian dari manajemen *horizontal*.
4. Cara baru pengembangan kebijakan.
Mendesain program dan pelayanan *collegiate approach*, yaitu melalui pendekatan kolegial di mana masing-masing sektor mempunyai kesetaraan dalam pengambilan keputusan/ kebijakan. Selain itu juga fokus pada *outcome* dari proses ini, serta melaksanakan proses-proses konsultasi dan pelibatan warga masyarakat di dalamnya.

Ada 4 (empat) hal pokok yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan publik yang terintegrasi di Indonesia, yaitu:

1. Pelayanan publik merupakan hak warga negara sebagai amanat konstitusi. Dengan demikian menjadi kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakannya baik dilakukan sendiri (oleh birokrasi pemerintah) maupun bekerja sama dengan sektor swasta.
2. Pelayanan publik diselenggarakan dengan pajak yang dibayar oleh warga negara. Artinya, para birokrat penyelenggara pelayanan publik harus paham bahwa semua fasilitas yang mereka nikmati (gedung, peralatan, gaji bagi ASN, protokoler) dibayar dengan pajak yang dibayarkan oleh warga negara. Oleh karena itu, semua ASN harus paham bahwa warga negara adalah tuan dan ASN adalah pelayan. Konsekuensinya, ASN harus mengikuti kehendak masyarakat pengguna layanan, bukan sebaliknya masyarakat harus mengikuti kehendak ASN.
3. Pelayanan publik diselenggarakan dengan tujuan untuk mencapai hal-hal yang strategis bagi kemajuan bangsa di masa yang akan datang. Karena sifatnya yang demikian, seorang ASN harus paham bahwa kegagalan dalam berkontribusi untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas akan berakibat pada kegagalan kita sebagai bangsa dalam mewujudkan cita-cita bersama. Dalam konteks dunia yang dihadapkan pada tantangan globalisasi maka kegagalan ASN dalam membantu mewujudkan kualitas pelayanan publik yang baik juga berarti berdampak pada kegagalan Indonesia dalam memenangkan pertarungan memperebutkan supremasi globalisasi. Jika ini terjadi, masa dengan bangsa Indonesia menjadi taruhannya.
4. Pelayanan publik memiliki fungsi tidak hanya memenuhi kebutuhan-kebutuhan. Dasar warga negara sebagai manusia, akan tetapi juga berfungsi untuk memberikan perlindungan bagi warga negara (proteksi). Coba Saudara bayangkan ketika pemerintah tidak memberikan pelayanan yang baik untuk memberikan perlindungan kepada warga negaranya. Masyarakat menjadi korban main hakim sendiri karena polisi tidak hadir. TKI menjadi korban kekejaman para tuan mereka di negara asing, bahkan ketika menginjakkan kaki di bandara tanah airnya sendiri karena pemerintah gagal memberikan pelayanan untuk melindungi mereka. Dan banyak contoh lagi penderitaan warga negara ketika pemerintah gagal menyelenggarakan pelayanan publik yang baik. Warga negara yang membutuhkan pelayanan publik perlu dilayani dengan baik karena:

- a. Warga negara adalah pembayar pajak yang membiayai kegiatan pelayanan publik.
- b. Warga negara yang menyediakan semua fasilitas kerja dan gaji ASN terima tiap bulannya.

E. Kepuasan Pelanggan

Kotler (1994) seorang pakar pemasaran menyatakan kepuasan pelanggan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Day (dalam Tse dan Wilton, 1988) menyatakan kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (diskonfirmasi) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Engel dkk, (1990) mengatakan kepuasan pelanggan merupakan evaluasi terwakili di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcome*) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedang ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan. Implementasi keputusan tersebut pada:

1. Kepuasan kerja seorang pekerja tercermin dalam perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerja.
2. Keputusan yang menerima pelayanan ditentukan tingkat kesesuaian jasa yang dirasakan dengan standar yang ditentukan (disepakati).

Dari pendekatan di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pelanggan akan terpuaskan jika apa yang diharapkan dapat terpenuhi. Dalam pelayanan prima bukan hanya pelanggan yang dapat merasakan kepuasan, tetapi juga semua pihak yang terkait dengan organisasi atau *stakeholder* meliputi pegawai, pendiri organisasi (pemegang saham dalam organisasi bisnis), dan konsumen (masyarakat). Tujuan akhir pekerja adalah kepuasan. Kepuasan pegawai diperoleh melalui prestasi kerja (Herzberg). Lebih jauh, Maslow mengatakan bahwa kepuasan itu bergantung kepada hierarki kebutuhan yang terpenuhi (kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan/pengakuan, dan aktualisasi diri).



BAB VI

INOVASI PELAYANAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dan sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik. Peningkatan Pelayanan publik merupakan muara/*outcome* dari pelaksanaan reformasi birokrasi. Harapan peningkatan pelayanan publik dari masyarakat terus meningkat. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah seperti memperbaiki regulasi pelayanan untuk mempercepat dan mempermudah proses dan mekanisme pelayanan serta peningkatan kapasitas sumberdaya manusia aparatur pelayanan. Namun upaya perbaikan tersebut sampai saat ini belum sesuai dengan harapan masyarakat.

Menghadapi kondisi demikian, masih diperlukan upaya untuk melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik dengan mendorong tumbuhnya model-model pelayanan yang inovatif yang dapat menginspirasi, menjadi contoh, dan dapat ditransfer/ditiru melalui transfer pengetahuan dan pengalaman. Hal ini akan menjadi efektif, karena secara empirik bukti keberhasilan sudah ada, serta

secara psikologis model pelayanan publik yang inovatif tersebut lebih dipercaya untuk diikuti oleh pelayanan publik lainnya yang menginginkan keberhasilan dalam pelayanan publiknya. Tumbuhnya model pelayanan publik yang inovatif tersebut memerlukan kondisi yang kondusif, baik dari sisi pengelola unit pelayanannya maupun dari sisi kepemimpinan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang memungkinkan kreatifitas itu tumbuh dan berkembang.

Bagi unit pelayanan yang memiliki kondisi yang kondusif sekaligus berperan dalam membangun dan menumbuhkembangkan inovasi, perlu mendapatkan apresiasi disamping sebagai pengakuan terhadap inovasi yang telah dilakukan, juga memotivasi unit pelayanan publik yang lain berbuat yang serupa walaupun harus tidak sama (perlu modifikasi). Agar dorongan ini lebih kuat dalam percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik, maka perlu dibangun budaya minimal satu inovasi setiap tahunnya yang dikembangkan oleh setiap kementerian/lembaga dan pemerintah daerah (*program one agency, one innovation*) melalui kerjasama jaringan kerja pengembangan inovasi pelayanan publik, diantaranya dengan melakukan kompetisi inovasi pelayanan publik dan pemberian penghargaan inovasi pelayanan publik.

Pengembangan inovasi pelayanan publik dilakukan dalam kesatuan sistem, sehingga pengembangan inovasi yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan, yaitu adanya transfer pengetahuan dari unit yang satu kepada unit pelayanan publik yang lain. Guna mendukung pembangunan berkelanjutan. Pemerintah telah melakukan kebijakan reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world class government*) di tahun 2025. Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus dapat dilakukan secara menyeluruh dari hulu ke hilir dengan menjadikan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai tujuan akhirnya. Yakni pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, yaitu birokrasi yang lincah, cepat mengambil keputusan, dan lebih melayani sehingga inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan perlu untuk dilakukan.

Berbagai terobosan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi terus dilakukan. Melembagakan inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan menjadi suatu kebutuhan. Hal tersebut harus muncul dari budaya organisasi yang mampu mengantisipasi setiap dinamika yang terjadi. Lebih lanjut penghargaan inovasi pelayanan publik harus menjadi model

untuk dikembangkan melalui *transfer knowledge* (transfer pengetahuan) dan berbagi pengalaman antar penyelenggara pelayanan publik. Cara dan metode baru harus terus dieksplorasi sesuai dengan kebutuhan sehingga standar dan kualitas inovasi akan terus meningkat. Kementerian PANRB terus melakukan pembinaan inovasi pelayanan publik yang dimulai dengan penciptaan inovasi pelayanan publik, pengembangan inovasi dalam hal berbagi pengetahuan inovasi, dan pelembagaan inovasi. Di era Revolusi Industri 4.0 ini, penekanan dengan adanya transformasi digital, masyarakat semakin menuntut pelayanan publik yang cepat, tepat dan berkualitas. Untuk itu, sebagai upaya dalam membangun kepercayaan masyarakat tersebut, maka penyelenggara pelayanan publik perlu untuk memperhatikan beberapa hal yaitu:

1. Optimalisasi seluruh sumber daya, terutama sumber daya manusia (SDM), anggaran, teknologi informasi, serta jejaring kerja untuk mendukung inovasi pelayanan publik yang semakin baik.
2. Setiap unit pelayanan perlu didorong untuk melahirkan terobosan inovasi dalam rangka penyederhanaan proses bisnis terkait pelayanan publik.
3. Mendorong implementasi inovasi terbaik untuk dapat diadopsi dan diadaptasi dalam skala nasional.
4. Penyelenggara pelayanan publik dapat memanfaatkan kanal-kanal informasi yang ada untuk diseminasi informasi pelayanan publik dan media partisipasi aktif masyarakat. Di samping itu, kepada seluruh masyarakat untuk terus berpartisipasi secara aktif dalam memberikan masukan perbaikan pelayanan publik, serta turut mengawal setiap proses formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pemerintah.

Saat ini, dengan keterbukaan dari berbagai pelayanan publik memaksa para penyelenggara pelayanan publik untuk tidak menyerah kepada keadaan, tetapi berpikir lebih kreatif dan strategis dalam membuat inovasi baru pada pelayanan publik. Dalam sudut pandang yang lebih luas, justru menjadi pemicu bagi kita semua untuk terus mengupayakan inovasi pelayanan publik, mengelola pengaduan pelayanan publik yang optimal, serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Para penyelenggara pelayanan publik untuk terus bersinergi, produktif, seluruh penyelenggara pelayanan publik, diharapkan agar melakukan akselerasi dan perbaikan pelayanan publik secara berkelanjutan dan

berkesinambungan melalui inovasi terbaik. Salah satu faktor keberhasilan dari reformasi birokrasi adalah pelayanan publik yang memenuhi harapan masyarakat. Pemerintah pusat, pemerintah daerah, kementerian, lembaga, terus melakukan upaya dan stimulus untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, mendorong aparatur untuk mempercepat proses perijinan, memberikan penghargaan untuk merangsang semua daerah untuk meningkatkan pelayanan publik. Inovasi pelayanan publik menjadi momentum yang sangat penting karena sejalan dengan visi misi yang ditetapkan yaitu pemerintah mengutamakan birokrasi yang baik, yakni adanya *clean government* (pemerintahan yang bersih) dan *clear government* (pemerintahan yang jelas). Karena ini menjadi pokok majunya suatu bangsa, birokrasi adalah tulang punggung di dalam sistem pemerintahan. ASN adalah tulang punggung bergeraknya reformasi birokrasi. Oleh karena itu layanan publik menjadi salah satu indikator penting yang menunjukkan pemerintahan yang bersih dan sistem pemerintahan yang baik.

B. Pengertian Inovasi Pelayanan Publik

Inovasi pelayanan publik merupakan suatu terobosan jenis pelayanan publik, baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Gagasan/ide kreatif orisinal merupakan suatu nilai positif dari penyelenggara pelayanan publik dalam rangka memberikan inovasi baru (*novelty*) pada pelayanannya. Sedangkan adaptasi/modifikasi adalah upaya melakukan konsep ATM (amati tiru modifikasi) dari institusi penyelenggara pelayanan publik lainnya yang sudah berjalan dengan baik dan memiliki dampak yang besar bagi masyarakat.

Adapun fasilitasi pembangunan dan pengembangan inovasi pelayanan publik, dilakukan melalui kompetisi inovasi, sistem informasi inovasi, pemanfaatan dan pengembangan jaringan informasi, peningkatan kapasitas, dan pemantauan yang berkelanjutan.

Semakin berat dan kompleksnya tantangan yang dihadapi Bangsa Indonesia di era global saat ini, semakin mengedepankan pembaharuan dengan gagasan-gagasan yang inovatif dan produktif pada lembaga pemerintah baik pusat maupun daerah. Hal tersebut adalah langkah

dan sikap yang tepat dan selayaknya memperoleh dukungan dari semua komponen masyarakat.

Hadirnya MPP menambah warna baru bagi sejarah reformasi administrasi pelayanan publik di Indonesia, yaitu:

1. Pada aspek struktur serta prosedur birokrasi.

Dengan terselenggaranya MPP, prosedur birokrasi yang sebelumnya dianggap berbelit-belit kini mampu disederhanakan karena sudah ada standar pelayanan waktu yang telah ditentukan.

Di dalam penyelenggaraan MPP, integrasi data dan sistem informasi terpadu sangat dibutuhkan untuk mewujudkan efisisensi pelayanan. Cara-cara yang diterapkan meliputi penyalarsan sistem operasional prosedur (SOP), penyalarsan standar pelayanan, pemanfaatan data tunggal, serta penguatan layanan berbasis teknologi informasi (*e-services*). Perbaikan dalam sistem penyelenggaraannya pun tentunya harus didukung oleh perbaikan institusi yang menjadi bagian dalam penyelenggaraan MPP.

Beberapa restrukturisasi organisasi pun dilakukan dengan mengintegrasikan antara layanan administrasi lokal dengan layanan administrasi kementerian dalam satu gedung. Misalnya, di MPP DKI Jakarta terdapat 328 layanan adminstrasi yang terdiri dari gabungan layanan kementerian atau lembaga, yakni 296 berasal dari pemerintah daerah DKI, 32 lainnya dari tujuh kementerian maupun lembaga. Dari pemerintah provinsi DKI sendiri menyediakan layanan dari badan pajak dan retribusi daerah, dinas kependudukan dan pencatatan sipil, serta dinas cipta karya, tata ruang dan pertanahan. Adapun dari kementerian, lembaga, dan penyelenggara MPP yang membuka layanan serupa diantaranya, unit layanan ditjen pajak, ditjen bea dan cukai, ditjen imigrasi, PT. Jasa Raharja, hingga PT. PLN (Persero). Pengintegrasian layanan dalam satu gedung ini mempercepat proses pelayanan warga dalam mengurus perizinan dan non-perizinan. Masyarakat tidak harus menggunakan metode antrean manual, melainkan bisa mengambil nomor antrean secara *online*. Selain itu, MPP memungkinkan masyarakat tidak lagi harus berpindah-pindah lokasi untuk membuat izin usaha. Seperti membuat Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) ke kantor Ditjen Pajak, lalu memesan nama penyelenggara MPP ke Ditjen Administrasi Hukum Umum (AHU) Kemenkumham, hingga kemudian harus mengurus Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan Tanda Daftar Penyelenggara MPP

(TDP) ke Dinas PTSP. Belum lagi pengurusan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan untuk para pegawainya.

Dengan adanya MPP, sekarang masyarakat cukup datang ke satu lokasi untuk mengurus itu semua. Ini adalah suatu lompatan dalam pelayanan publik, dari yang sebelumnya berpisah dan menyebar sekarang berkumpul dalam satu lokasi yang sama. Untuk ruang pelayanan MPP di DKI Jakarta misalnya, MPP mencakup tiga lantai. Dengan rincian lantai 1 terdiri dari lobi, tempat resepsionis, area tunggu, loket pelayanan, ATM, layanan bagi difabel, layanan kilat, *self service counter*, dan loket pengambilan. Sedangkan lantai 2 terdiri dari loket pelayanan, ruang prioritas, ruang konsultasi, ruang menyusui, area bermain anak dan pojok testimoni. Kemudian untuk lantai 3 berisi unit-unit pelayanan dari kementerian, lembaga negara, BUMN, dan BUMD.

Suatu pelayanan yang bisa disebut dengan "*everything in one place*" ini diyakini dapat semakin mempercepat proses pelayanan warga dalam mengurus perizinan dan non-perizinan. Hal tersebut adalah sebagai upaya mencapai tujuan internal dari reformasi administrasi yakni dalam hal efisiensi administrasi yang mencakup penghematan uang, penyederhanaan formulir dan prosedur sehingga memungkinkan efisiensi waktu, serta penghilangan duplikasi karena pemanfaatan data tunggal. Sebagai contoh dalam perpanjangan paspor di MPP DKI Jakarta, pemohon hanya perlu melampirkan KTP serta paspor lama, tidak lagi harus melampirkan akta kelahiran dan kartu keluarga. Biaya serta waktu juga telah menunjukkan adanya kepastian (*certainty*), sehingga sudah ada batasan prosedur yang jelas

2. Dilihat dari aspek perilaku dan sikap birokrat.

Aspek perilaku dan sikap para birokrat ini sering mendapat sorotan kritis dari masyarakat. Obsesi para birokrat dan politisi menjadikan birokrasi sebagai lahan untuk memenuhi hasrat dan kekuasaan (*power culture*) dan kultur korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) menjadi hal yang umum terjadi (Prasojo, 2008). Oleh karena itu, saat ini pemerintah daerah terus didorong untuk dapat membangun MPP masing-masing. MPP juga harus dilengkapi dengan berbagai fasilitas ramah difabel serta fasilitas lain seperti ruang laktasi, serta tempat bermain anak.

MPP juga merupakan salah satu wujud nyata Gerakan Indonesia Melayani. Sebagai contoh: MPP DKI Jakarta kini memiliki budaya pelayanan yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada warganya dengan berpegang teguh pada nilai-nilai SETIA (Solusi, Empati, Tegas, Inovatif dan Andal). Komitmen memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat merupakan usaha mewujudkan tujuan dari adanya reformasi administrasi melalui penghapusan kelemahan dan patologi administrasi seperti korupsi dan pilih kasih dalam memberikan pelayanan. Ini selaras dengan prinsip *New Public Service* (NPS). NPS menghendaki adanya perubahan orientasi mengenai posisi warga negara. Warga negara semestinya ditempatkan di depan serta menekankan bagaimana membangun institusi publik untuk melayani warga negara berdasarkan integritas dan responsivitas (Wijaya dan Danar, 2014). MPP menjadi media untuk membangun sistem kerja dan sinergi yang utuh, menunjukkan wajah baru birokrasi yang mengadopsi *New Public Service*, hal ini tentu akan mendorong kesejahteraan masyarakat (Umam dan Adiando, 2020).

C. Maksud dan Tujuan Inovasi Pelayanan Publik

Dalam rangka percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik, perlu dilakukan pembangunan dan pengembangan inovasi pelayanan publik pada tingkat kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah.

Pembangunan dan pengembangan inovasi pelayanan publik ini dilakukan secara kompetitif, adaptif, pertukaran pengalaman dan berkelanjutan. Yang dimaksud dengan kompetitif ialah melakukan kompetisi antar penyelenggara pelayanan publik agar adanya sebuah pemicu yang bisa merangsang inovasi-inovasi pelayanan publik lainnya.

Adaptif maksudnya yaitu bisa untuk diimplementasikan pada pelayanan publik yang sudah ada sehingga memiliki nilai tambah baru. Sedangkan berkelanjutan yaitu memiliki sifat jangka panjang dan tidak hanya berjalan di awal saja.

D. Pemerintah Perlu Melakukan Inovasi dalam Pelayanan Publik

Inovasi sektor publik dapat berhubungan dengan hasil baru (misalnya layanan baru), proses untuk mencapai hasil tersebut (misalnya menggunakan desain bersama), dan dukungan yang diberikan untuk memfasilitasi proses tersebut (misalnya laboratorium inovasi digunakan untuk mendukung tim melakukan proses co-design untuk mendapatkan hasil yang inovatif) (Nählinder dan Eriksson 2019, dalam Lewis, 2019). Inovasi sektor publik akan sering didorong oleh agen sektor publik (misalnya pegawai negeri, lembaga publik, badan usaha milik pemerintah, dan lain-lain.), dan, sebagaimana dicatat, hal itu akan sering melibatkan atau mempengaruhi pelaku dari seluruh ekosistem. Namun, terkadang inovasi sektor publik dapat didorong oleh aktor yang lebih banyak berada di luar daripada di dalam sektor publik. Ini mungkin organisasi non-pemerintah yang mengembangkan model layanan baru yang kemudian diadopsi oleh pemerintah untuk layanan lainnya. Atau mungkin perusahaan swasta yang mengembangkan teknologi baru yang secara cepat mengurangi waktu dan biaya operasi untuk prosedur operasional. Dengan sifatnya yang tentang masyarakat, inovasi sektor publik bisa datang dari mana saja (meskipun apakah itu berkelanjutan atau terintegrasi sering sampai, atau ditentukan oleh, sektor publik itu sendiri).

Inovasi pelayanan publik merupakan terobosan dari pelayanan publik baik berupa ide/gagasan kreatif orisinil dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Inovasi diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja penyelenggara pemerintahan. Inovasi juga merupakan kunci untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, daya saing daerah, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Inovasi menjadi salah satu *tool* dalam mengakselerasi peningkatan daya saing Indonesia. Setiap elemen negara yang meliputi pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil harus melakukan inovasi. Inovasi pada lingkungan pemerintahan meliputi antara lain kementerian, lembaga pemerintah non kementerian, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota sangat penting karena dapat mengakselerasi inovasi swasta dan masyarakat dalam meningkatkan pelayanan publik.

Salah satu faktor pendorong munculnya aksi inovasi pada organisasi pemerintah adalah adanya perubahan tuntutan peningkatan kualitas

pelayanan dari lingkungan eksternal maupun stakeholder dan juga didorong oleh kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah pusat melalui agenda program percepatan reformasi birokrasi. Salah satu agenda dari reformasi birokrasi ini dilakukan melalui program inovasi pelayanan publik. Target yang hendak dicapai dari program ini adalah cita-cita pemerintahan kelas dunia (*World Class Government*) yang diharapkan dapat terwujud pada tahun 2025. Layanan sektor publik yang lebih inovatif dan efisien juga penting dalam mendukung inovasi di bagian lain perekonomian dan di seluruh masyarakat. Inovasi harus terjadi di lembaga sektor publik sehingga dapat mencapai misi dengan lebih baik, tetapi juga karena akan membentuk dan mempengaruhi inovasi di seluruh masyarakat dan ekonomi (OECD, 2020).

Inovasi di pelayanan publik telah menjadi salah satu aspek penting di berbagai negara di dunia, mengingat kemajuan TIK serta munculnya ketidakmerataan sosial dan ekonomi mengharuskan pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang berkelanjutan (Bertot et al., 2016). Inovasi di sektor publik juga didorong oleh keterbatasan sumber daya yang semakin lama semakin langka, sementara permintaan akan sumber daya tersebut semakin tinggi, sehingga menuntut sektor publik harus berinovasi untuk merespon hal-hal tersebut (Vickers et al., 2017). Praktik inovasi pelayanan publik saat ini sangat terlihat di beberapa negara di kawasan Asia Timur. Administrasi publik di kawasan Asia Timur seperti China daratan, Jepang, Korea Selatan, dan Taiwan telah menunjukkan peningkatan di berbagai hal seperti pemerintah yang partisipatif, tata kelola pemerintah lokal, gerakan anti korupsi, dan berbagai perbaikan kinerja baik secara konteks kelembagaan, organisasi, dan individunya (Abane & Phinaitrup, 2022. Cinar et al., 2022).

Di Indonesia, pemerintah daerah menjadi salah satu ujung tombak pelayanan publik yang wajib melakukan inovasi. Pelayanan publik yang inovatif akan meningkatkan pelayanan, pemberdayaan masyarakat, pertumbuhan ekonomi, dan daya saing yang semakin tinggi. Kemampuan daya saing daerah yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Inovasi, selain diperlukan untuk meningkatkan daya saing daerah dan meningkatkan kualitas kesejahteraan masyarakat, pada dasarnya juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dicanangkan untuk memperbaiki “penyakit-penyakit” di sektor publik melalui pembaruan di 8 area sasaran (organisasi, tata laksana, peraturan perundang-

undangan, SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan *mindset* serta *cultural* set aparatur). Inovasi menjadi katalisator untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi, di mana banyak program inovasi merupakan pengejawantahan dari upaya perubahan di area-area tersebut. Lebih jauh lagi, inovasi sesungguhnya dapat dimaknai sebagai reformasi birokrasi kontekstual, artinya pelaksanaan reformasi birokrasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan daerah setempat. Kesadaran pentingnya inovasi saat ini ditandai dengan telah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan peluang pemerintah daerah untuk melakukan inovasi. Tepatnya pada pasal 386 yang menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah, pemerintah daerah dapat melakukan inovasi. Inovasi yang dimaksud adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berpedoman pada prinsip sebagai berikut: peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak ada konflik kepentingan, berorientasi kepada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri.

Beberapa kunci penyelenggaraan inovasi pelayanan publik di suatu institusi yaitu:

1. Adanya masalah yang sudah akut dan berkelanjutan dari suatu pelayanan publik. Dengan adanya permasalahan ini, institusi dapat menemukan suatu inovasi agar permasalahan tersebut dapat terselesaikan sehingga pelayanan semakin baik.
2. Dapat ditransfer/di replikasi, yang artinya dapat menjadi rujukan dan/atau diterapkan oleh unit penyelenggara pelayanan publik lainnya. Sehingga inovasi tidak hanya masif di satu unit saja, tetapi diharapkan dapat merata ke unit-unit atau institusi-institusi lain.

Inovasi di sektor publik pada dasarnya adalah pembuatan dan pelaksanaan hal-hal yang baru dan kreatif dalam hal pelayanan publik, keorganisasian, manajerial dan proses pemerintahan. Inovasi sektor publik ini dibutuhkan guna mencapai hasil berupa pemecahan masalah-masalah publik dan pencapaian tujuan organisasi sektor publik secara efektif, efisien, dan berkualitas. Hal yang membedakan antara perubahan dan inovasi adalah bahwa inovasi menunjukkan adanya kebaruan yang dibuat serta indikasi *discontinue* dari apa yang ada sebelumnya. Inovasi di

sektor publik merupakan prasyarat pencapaian sound governance. Ada dua jenis inovasi dalam hal ini, yakni: inovasi dalam kebijakan publik serta inovasi dalam menjalankan kebijakan publik tadi. Inovasi jenis kedua tadi disebut sebagai inovasi administrasi publik. Hanya dengan inovasi maka administrasi publik mampu menyelesaikan persoalan lama yang tak kunjung tuntas, serta menghadapi perubahan zaman yang berlangsung dengan cepat. Tantangan zaman yang semakin sulit diprediksi merupakan kombinasi dari kecenderungan globalisasi yang tak terhindarkan serta perkembangan TIK yang berlangsung dengan cepat dan disruptive. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan untuk menjamin berkembangnya inovasi di sektor publik. Dua faktor tersebut adalah faktor penghambat dan pendorong. Ada rentang yang luas dalam kedua faktor tersebut, mulai dari orang di dalam organisasi, sistem dalam organisasi itu sendiri, serta lingkungan eksternalnya. Analisis terhadap dua faktor tersebut serta interaksi dan tension yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengungkit terjadinya inovasi yang terus menerus dalam organisasi sektor publik. Analisis SWOT atau force-field analysis dapat digunakan untuk menyusun strategi penguatan inovasi sektor publik. Ada empat sumber inovasi yang perlu diperhatikan sebagai awalan dalam mengembangkan inovasi di sektor publik. Empat sumber inovasi tersebut adalah: individu yang dikenal sebagai innovation hero, organisasi yang dapat menjadi sponsor inovasi, lingkungan yang mendukung berupa open system dan dapat melibatkan sebanyak mungkin stakeholder sehingga membuatnya menjadi complex system, dan yang terakhir adalah konteks politik yang tidak dapat dihindari oleh organisasi sektor publik karena political nature yang melekat dalam organisasi jenis ini. Organisasi sektor publik tidak dapat menghindari konteks politik karena organisasi ini merupakan bagian dari entitas politik itu sendiri. Hal inilah yang membedakannya dengan organisasi swasta.

E. Paradigma Inovasi Pelayanan Publik

Salah satu kesulitan dalam mewujudkan kesepakatan untuk mendefinisikan sesuatu adalah heterogenitas atau keberagaman karena Luasnya penelitian dan teori studi tentang inovasi dari sudut pandang yang berbeda yang diungkapkan oleh para ahli. Baik dalam lingkup akademisi murni maupun dalam pembicaraan bersifat formal, begitu pula dengan mendefinisikan tentang inovasi. Salah satu contoh heterogenitas

ini, antara lain adalah dalam batas-batas literatur manajemen, inovasi memiliki satu rentang definisi yang menggambarkannya secara khusus sebagai alat utama yang digunakan oleh pengusaha untuk mengubah hasil laba sumber daya dan untuk menghasilkan keunggulan atas pesaing. Inovasi adalah instrumen khusus kewirausahaan. Ini adalah seni yang memberikan sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan kekayaan. Inovasi memang menciptakan sumber daya (Drucker, 1985). Bandingkan ini dengan definisi yang lebih luas yang dikembangkan oleh E. M. Rogers & Shoemaker (1971), dari buku karya Barnett (1953) bahwa Inovasi adalah ide, praktik, atau objek yang dirasakan seperti baru oleh individu. Itu tidak penting, apakah suatu ide objektif baru atau tidak yang diukur dengan selang waktu sejak penggunaan atau penemuan pertama, jika suatu ide tampak baru bagi individu, itu adalah inovasi. Meskipun tidak ada definisi inovasi yang diterima secara universal, kebanyakan ahli setuju bahwa inovasi melibatkan semua generasi dan realisasi dari ide-ide baru (Arundel et al., 2015. De Vries et al., 2016. Hargrave & Van de Ven, 2006. Hartley, 2005).

Inovasi mewakili kebaruan (Beck & Whistler, 1967) bahwa inovasi berkaitan dengan sesuatu baru bagi orang, organisasi, masyarakat atau situasi tertentu, inovasi sendiri meliputi mengenai pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru. Istilah baru di sini bukan berarti produk yang masih orisinal tetapi lebih mengarah pada *newness* (kebaruan). Arti kebaruan ini, mengartikan bahwa inovasi adalah mengkreasikan dan mengimplementasikan sesuatu yang telah ada menjadi satu kombinasi yang baru. Kebaruan sendiri terkait dengan dimensi uang dan waktu. Kebaruan terikat dengan dimensi ruang. Artinya, suatu produk atau jasa akan dipandang sebagai sesuatu yang baru di suatu tempat tetapi bukan barang baru lagi di tempat yang lain. Namun demikian, dimensi jarak ini telah dijumpai oleh kemajuan TIK yang sangat dahsyat sehingga dimensi jarak dipersempit. Implikasinya, ketika suatu penemuan baru diperkenalkan kepada suatu masyarakat tertentu, maka dalam waktu yang singkat, masyarakat dunia akan mengetahuinya. Dengan demikian kebaruan relatif lebih bersifat universal. 'Kebaruan' terikat dengan dimensi waktu yang artinya, kebaruan di jamannya.

Pendapat ahli yang lain mengatakan inovasi terbarukan terlepas dari apakah itu penggunaan pertama yang asli atau bukan (Mohr, 1969. Pettigrew, 1977. Zaltman, 1979). dengan perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Akan tetapi,

dalam konteks pemasaran & perilaku konsumen, dapat juga dikaitkan dengan produk maupun jasa yang sifatnya baru. Kata baru merujuk pada produk yang belum pernah ada sebelumnya di pasar & baru dalam arti ada dalam hal yang berbeda yang merupakan penyempurnaan maupun perbaikan dari produk sebelumnya yang pernah ditemukan konsumen di pasar.

Pendapat lain mengatakan bahwa inovasi berkaitan dengan adopsi (Kimberly & Evanisko, 1981), tetapi belum tentu penggunaan pertama ini merupakan difusi dari ide/proses yang dikembangkan di tempat lain ke situasi baru dan mungkin juga melibatkan modifikasi/adaptasi dalam proses inovasi. Inovasi adalah hubungannya dengan penemuan. Sementara ada semacam konsensus atau kesepakatan bahwa penemuan aktual adalah dari ide-ide baru, tidak ada yang tahu apakah ini merupakan bagian dari inovasi. Urabe et al., (1988) menegaskan bahwa Inovasi terdiri dari pembangkitan ide baru dan implementasinya menjadi ide baru produk, proses, atau layanan. Inovasi dengan proses yang panjang dan kumulatif dari sejumlah besar proses pengambilan keputusan organisasi, mulai dari fase pembangkitan ide baru ke tahap implementasinya. Meskipun pandangan ini didukung oleh sejumlah penulis seperti Thompson (1965), itu bukan yang dipegang dengan suara bulat. Studi lain membedakan inovasi awal dari penemuan. Sementara proses yang terakhir adalah generasi aktual dari ide baru, inovasi dipandang sebagai proses adopsi atau implementasi dari ide baru. Dimana ide-ide baru diubah menjadi produk atau layanan yang sebenarnya (Godin, 2014; Knight, 1967; Osborne, 2013). Terkait dengan poin sebelumnya ini mungkin penggunaan pertama dari pengetahuan baru tersebut, atau penyebarannya ke yang baru.

Aspek ketiga dari inovasi adalah proses dan hasil. Sementara banyak penelitian berkonsentrasi pada sifat prosesnya, sebagai proses transformasi (Arora et al., 2004; Bason, 2018; Lundvall et al., 1988), juga dimungkinkan untuk membicarakan suatu inovasi sebagai produk aktual dari proses ini (Kimberly & Evanisko, 1981). Namun, fokus dari kedua pendekatan ini berbeda, dan penting untuk memperjelas mana yang sedang dibahas dalam studi tertentu.

Fitur terakhir mungkin yang paling signifikan dan ini adalah bahwa inovasi harus melibatkan perubahan atau diskontinuitas, baik dalam hal transformasi ide menjadi realitas aktual, dan juga dalam hal dampaknya terhadap organisasi tuan rumah (Wilson 1966. Nystrom 1979, dan

Robert dan Weiss 1988). Kuncinya di sini adalah untuk membedakan pengembangan organisasi dari inovasi.

Keduanya merupakan bentuk perubahan organisasi dan keduanya, dari waktu ke waktu, yang dapat menyebabkan perubahan signifikan dalam konfigurasi organisasi, produk/jasa, dan/atau pasarnya. Namun, pengembangan organisasi terjadi dalam paradigma produk-layanan-pasar yang ada. Paradigma ini tidak ditantang atau diubah, tetapi satu atau lebih elemennya dapat dimodifikasi dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Dengan inovasi, sebaliknya, ada perubahan dalam paradigma ini. Inovasi mengarah pada perubahan yang terjadi dalam konfigurasi paradigma produk-pasar dan mengarah pada penciptaan yang baru. Pergeseran paradigma ini mengubah sifat produk/jasa dan/atau pasarnya dengan cara yang tidak berkesinambungan dari apa yang telah terjadi sebelumnya.

Masalah diskontinuitas ini merupakan perbedaan penting yang harus dibuat dalam memahami inovasi (Erwin, 2021; Pushpanathan & Elmquist, 2022; Reid & De Brentani, 2004). Sementara dalam jangka panjang, perubahan bertahap dapat menyebabkan perubahan signifikan dalam proses produksi dan/atau sifat barang atau jasa, perubahan ini terjadi dalam paradigma yang ada.

Secara global inovasi adalah jantung dari pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran dan bahwa, setidaknya di sektor swasta, inovasi terjadi melalui proses kreatif yang didorong oleh tindakan kewirausahaan. Kurang jelas sejauh mana tindakan kewirausahaan mungkin atau dianjurkan di sektor publik sebagai mekanisme untuk mendorong inovasi. Namun, sementara sektor publik memiliki struktur kelembagaan yang berbeda dari sektor swasta dan dengan demikian serangkaian motivasi, risiko dan penghargaan, insentif dan kendala yang berbeda, sektor publik juga dapat mengambil manfaat dari sesuatu seperti dorongan kewirausahaan sektor swasta sebagai mekanisme untuk menghasilkan inovasi sektor publik yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran.

Inovasi selama ini lebih berkembang di sektor swasta karena mampu keluar dari berbagai jebakan yang menghambat inovasi. *Private sector* sudah berani mengatakan "*innovate or die*", sedangkan sektor publik masih menempatkan inovasi di area yang sifatnya opsional, pilihan, atau fakultatif. Lembaga-lembaga publik tidak pernah merasa akan mati walaupun tidak memiliki inovasi sekecil apapun. Tanpa inovasi mungkin

memang pemerintah tidak akan mati atau dibubarkan, namun pasti akan kehilangan legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat. Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas. Suatu inovasi disebut sebagai inovasi apabila memiliki keunggulan relatif, kompatibilitas (*compatibility*), kerumitan (*complexity*), kemampuan diujicobakan (*trialability*) dan kemampuan untuk diamati (*observability*).

Terkait dengan hal ini maka inovasi di sektor pemerintah merupakan pilihan yang tidak bisa ditawar-tawar. Berbagai inovasi telah dilakukan di sektor pemerintah, mulai dari inovasi proses, inovasi produk maupun inovasi pelayanan. Meskipun demikian kadang-kadang sulit membedakan antara inovasi proses, produk maupun inovasi pelayanan. Mengapa? Hal ini disebabkan inovasi produk akan diikuti dengan inovasi proses dan pelayanan.

Potensi manfaat inovasi sektor publik besar. Sementara ukuran sektor publik bervariasi menurut negara, bahwa ukuran sektor publik di negara rata-rata adalah sepertiga dari ekonomi negara itu. Ukuran seperti itu menunjukkan bahwa inovasi di sektor publik memiliki potensi untuk berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran suatu negara secara langsung dengan mengurangi biaya pemberian layanan publik dan dengan meningkatkan kualitas dan susunan layanan yang sama, dan secara tidak langsung dengan meningkatkan sektor swasta. Produktivitas melalui perluasan dan peningkatan infrastruktur yang disediakan publik di mana sektor swasta bergantung (Osborne & Brown, 2012).

Untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas, pemerintah harus mampu melihat kekuatan serta kelemahan yang dimilikinya agar dapat melakukan perubahan di berbagai sektor baik yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap pelayanan. Inovasi dibutuhkan dalam rangka memperbaiki bahkan meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik, karena melalui inovasi dapat diciptakan sistem, metode, serta teknologi yang dapat menurunkan biaya, mempersingkat waktu layanan, memangkas birokrasi, dan yang terpenting memberikan kepercayaan bagi masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

Inovasi pelayanan publik merupakan suatu terobosan pelayanan publik baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal atau adaptasi/modifikasi yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gagasan/ide kreatif orisinal merupakan suatu nilai positif dari suatu penyelenggara pelayanan publik dalam rangka memberikan inovasi baru (*novelty*) pada pelayanannya. Sedangkan adaptasi/modifikasi adalah upaya melakukan konsep ATM (Amati Tiru Modifikasi) dari institusi penyelenggara pelayanan publik lainnya yang sudah berjalan dengan baik dan memiliki dampak yang besar bagi masyarakat. Adapun fasilitasi pembangunan dan pengembangan inovasi pelayanan publik, dilakukan melalui kompetisi inovasi, sistem informasi inovasi, pemanfaatan dan pengembangan jaringan informasi, peningkatan kapasitas, dan pemantauan yang berkelanjutan.

Inovasi sektor publik muncul dari studi yang didominasi oleh inovasi pada sektor swasta (Moore & Hartley, 2008; Torfing et al., 2020). Untuk memahami inovasi pelayanan publik dengan lebih baik, kita perlu mengartikulasikan keunikannya fitur konteks saat ini dan organisasi pelayanan publik dari organisasi sektor swasta. Organisasi tradisional sebagian besar berinovasi sendiri karena kemandirian. Pada saat ini, dunia yang lebih terhubung dan saling bergantung, organisasi semakin banyak berinovasi dengan orang lain di suatu ekosistem. Karena organisasi pelayanan publik tertanam dalam ekosistem, organisasi pelayanan publik perlu berevolusi berdampingan dengan yang lain organisasi untuk memenuhi tujuannya. Seperti dalam ekosistem biologis, ekosistem organisasi pelayanan publik adalah jaringan aktor termasuk berbagai pemangku kepentingan seperti warga negara, masyarakat sipil, mitra publik, swasta mitra, pengguna, dan anggota internal yang memberikan layanan publik (Bason, 2018; Moore & Hartley, 2008). Hal tersebut adalah kebutuhan untuk menyelesaikan masalah pelayanan publik membutuhkan organisasi untuk bekerja sama (Agranoff, 2012; M. de Vries & Nemec, 2013; Provan & Milward, 2001; Speklé et al., 2022). Perubahan pola pikir dan praktik seperti inovasi terbuka memungkinkan organisasi untuk mengenali dan mencapai manfaat kolaborasi (Mergel et al., 2018; Rubalcaba et al., 2022). Bersama dengan mengubah konteks, para ahli telah mengamati pergeseran paradigma atau konsepsi ideologis pemerintahan dan manajemen publik dari administrasi publik tradisional ke publik baru manajemen (NPM) dan baru-baru ini *new publik governance* (NPG), pada gilirannya, membutuhkan yang baru

strategi inovasi. Terutama, kolaboratif tata kelola menekankan inovasi kolaboratif dari berbagai aktor lintas organisasi untuk dibuat nilai publik (Hartley, 2005b). Inovasi pelayanan publik biasanya diperkenalkan ke ekosistem melalui antarmuka antara organisasi dan pemangku kepentingannya. Oleh karena itu, perlu dianalisis inovasi pelayanan publik dalam kaitannya dengan rangkaian hubungannya yang unik dalam ekosistem. Karenanya, inovasi dapat terjadi dalam batasan organisasi dan di antara organisasi terpisah dalam ekosistem (Benner & Tushman, 2015; Lusch & Nambisan, 2015).

Tujuan organisasi pelayanan publik telah berorientasi pada penciptaan nilai publik, fitur yang menentukan yang berbeda dengan tujuan organisasi swasta menuju nilai pribadi. Nilai tetap merupakan konsep multifaset dan diperebutkan (Hartley, 2005b). Moore & Hartley (2008) memperjuangkan dua pandangan utama, yang belum pernah terintegrasi secara formal, direkonsiliasi, atau setidaknya diakomodasi dalam beberapa cara hingga saat ini. Kesuksesan manajerial di sektor publik dengan memulai dan membentuk kembali penyelenggaraan pelayanan publik sektor publik dengan cara yang meningkatkan nilainya bagi publik baik jangka pendek maupun panjang. Pendapat lain mengatakan bahwa nilai publik lebih merupakan contoh dari manajemen publik yang berkualitas dan nilai publik itu harus dipahami secara relasional karena nilai didefinisikan oleh masyarakat secara keseluruhan dan melalui kebijakan dan tata kelola (Avelino et al., 2019; Goduscheit & Jørgensen, 2013). Konsep nilai publik yang diperluas secara eksplisit memasukkan hak asasi manusia, keselamatan dan kesejahteraan individu dan kepentingan nasional. Untuk mendamaikan dua pandangan yang saling bertentangan, nilai publik mengacu pada hasil yang diinginkan, hasil yang berkaitan dengan kualitas hidup individu dan kolektif bagi warga negara yang dibentuk oleh konsensus normatif masyarakat, kebijakan dan pemerintahan (Chen et al., 2016; Geuijen et al., 2017; Jørgensen & Bozeman, 2007). Definisi ini menggabungkan orientasi manajerial terhadap nilai publik yang ditemukan dalam buku Moore & Hartley (2008), dengan orientasi sosial atau kebijakan/nilai-nilai yang menekankan konsensus normatif (Jørgensen & Bozeman, 2007). Dengan kata lain, penciptaan nilai publik dalam organisasi pelayanan publik menghasilkan pengembangan dan implementasi inovasi. Inovasi yang dihasilkan digunakan dalam proses politik kolektif untuk menyampaikan nilai-nilai publik yang di dalamnya terdapat konsensus normatif dikembangkan, yang mengatur

harapan yang dimiliki klien dan warga negara untuk sektor publik. Selain itu lembaga yang memungkinkan masyarakat untuk berfungsi secara tertib (misalnya supremasi hukum), dan kewajiban yang dapat dibebankan sektor publik kepada klien dan warganya. Misalnya, saat pemerintah daerah bekerja dengan warganya dan penyedia layanan untuk mengembangkan pendekatan inovatif sisi jalan daur ulang, ini menggabungkan kenyamanan pengguna dan perhatian dengan keberlanjutan sedemikian rupa terintegrasi dengan kapasitas yang sudah ada sebelumnya untuk menawarkan layanan publik. Ketika otoritas pendidikan berinovasi dalam kurikulumnya, hal itu menerapkan strategi baru untuk kesuksesan siswa. Ketika suatu pemerintah menawarkan jalur inovatif untuk komunikasi dan transparansi kepada warganya mempromosikan nilai-nilai dasar pemerintahan demokratis. Masing-masing contoh ini melibatkan organisasi pelayanan publik yang menggunakan penciptaan nilai publik dan perilaku adaptif untuk mengembangkan suatu inovasi, yang dilaksanakan untuk memberikan nilai-nilai publik. Membangun diskusi tentang ekosistem, beberapa di antara inovasi dapat dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi, sementara yang lain secara eksplisit ditentukan oleh interaksi dengan ekosistem. Oleh karena itu, definisi inovasi pelayanan publik adalah sebagai pengembangan dan implementasi ide baru oleh organisasi pelayanan publik ke menciptakan atau meningkatkan nilai publik dalam suatu ekosistem. Definisi ini menekankan tiga atribut kebaruan, pengembangan dan implementasi serta ekosistem yang menghasilkan nilai publik, yaitu:

1. Kebaruan mengacu pada ide baru apa pun yang terkait dengan organisasi pelayanan publik yang diadopsi. Kebaruan adalah konsep *multifaset* itu dapat diterapkan ke berbagai pengadopsi dan biasanya relatif terhadap organisasi yang diadopsi (Favoreu et al., 2019; Torugsa & Arundel, 2016). Tingkat kebaruan yang berbeda dari yang berbeda perspektif telah digunakan untuk mengklasifikasikan inovasi, seperti inovasi inkremental vs. radikal.
2. Pengembangan dan implementasi untuk menyoroti bahwa inovasi adalah suatu proses dan harus diperkenalkan kepada anggota ekosistem dalam beberapa bentuk untuk mempengaruhi hubungan (Favoreu et al., 2019; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Piening, 2011; Torugsa & Arundel, 2016), membedakannya dari kreativitas terhadap pengembangan ide-ide baru dan berguna.

3. Proses inovasi dalam ekosistem, di mana berbagai aktor terlibat dalam penciptaan nilai timbal balik atau kreasi bersama (Lusch & Nambisan, 2015). nilai publik sebagai proses pengembangan inovasi dan implementasi dan sebagai hasil yang diharapkan dari inovasi pelayanan publik (Geuijen et al., 2017; Jørgensen & Bozeman, 2007; Moore & Hartley, 2008).

Motivasi politik adalah salah satu unsur untuk berinovasi, setidaknya secara potensial, umum untuk semua organisasi tetapi pada dasarnya organisasi kurang memahami dalam perencanaan dan menganalisis dalam melakukan inovasi. Ketika mempertimbangkan motivasi strategis yang lebih ekonomis lebih berat diterapkan di sektor publik daripada swasta. Layanan publik cenderung tidak ada dalam pasar yang kompetitif. Dibandingkan dengan bisnis, organisasi publik biasanya ada dalam sistem sosial yang lebih kompleks, dengan tujuan dan nilai yang lebih ambigu dan sulit untuk diukur. Ada faktor pembatas lainnya seperti kebutuhan atau keinginan untuk menghindari konflik kepentingan bagi pengguna layanan. Secara keseluruhan, di sektor publik, insentif untuk berinovasi lebih rendah, dan risikonya seringkali lebih tinggi, daripada di sektor swasta.

Namun demikian ada argumen dan pendorong penting yang mendukung inovasi di sektor publik. Inovasi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan reputasi dan citra pemerintah, dalam tiga cara utama, yaitu:

1. Saat ini lembaga publik sering diragukan karena kualitas layanan dan tingkat efisiensinya karena mungkin tidak menguntungkan dibandingkan dengan penyelenggaraan pelayanan publik sektor swasta yang bekerja di bidang serupa.
2. Pemerintah ingin memproyeksikan citra publik yang akan meningkatkan daya tarik internasional dan menarik investasi swasta. Contoh dari proses ini dapat ditemukan di bidang penelitian akademis. Motivasi ini juga sangat terlihat dalam penerapan TIK dan atau strategi *e-government* oleh pemerintah dan organisasi publik lainnya (McLoughlin et al., 2004).
3. Pemerintah harus meminta pendapat masyarakat untuk memenuhi komitmen dalam pelayanan publik.

Inovasi juga penting untuk manajemen pelayanan publik yang efektif dalam masyarakat yang dinamis, masyarakat yang semakin beragam,

dan individu lebih menuntut layanan publik. TIK dan komunikasi baru, praktik kerja baru, bentuk-bentuk baru organisasi sosial dan keluarga dan perubahan telah menyebabkan fragmentasi kelompok-kelompok sosial yang sebelumnya homogen, menjadi beragam. Salah satu konsekuensi dari peningkatan permintaan ini adalah harapan umum bahwa layanan dapat diakses setiap saat. Pada akhirnya untuk menyesuaikan layanan kepada warga, lembaga layanan harus mampu beradaptasi dengan tuntutan yang berubah ini. standar data, dan mengubah praktik di mana ini berhubungan dengan hubungan dengan organisasi lain. Organisasi layanan publik seringkali berada di bawah tekanan yang sama besarnya untuk memangkas biaya, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan efisiensi seperti halnya yang dilakukan oleh sektor swasta.

Pada era seperti ini, diperlukan berbagai inovasi pelayanan publik demi pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih maksimal. Berbagai konsep pun telah ditemukan bahkan dikembangkan, salah satunya konsep tata kelola pemerintahan yang baik atau biasa disebut *good governance*. Pada dasarnya konsep tersebut hadir untuk menjawab berbagai permasalahan birokrasi yang terkesan berbelit, kaku, lambat, statis sehingga kerap menimbulkan penyimpangan bahkan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal inilah yang melatarbelakangi kenapa *good governance* selalu disandingkan dengan reformasi birokrasi.

Selain itu, reformasi birokrasi berpengaruh pula pada pelayanan publik. menegaskan bahwa reformasi birokrasi sangat berkaitan dengan pelayanan publik. Adapun tujuannya untuk mewujudkan *good governance* dan pelayanan publik yang prima bagi masyarakat meliputi transparansi, adil, akuntabel, partisipatif, dan sebagainya (Sedarmayanti, 2020). Berdasarkan hal tersebut, perwujudan *good governance* sangat penting dalam pemenuhan pelayanan publik yang prima. Namun, seiring berkembangnya ilmu pengetahuan, terdapat kritikan atas konsep *good governance* bahwa konsep *good governance* merupakan konsep yang terbentuk berdasarkan imperialisme dan kolonialisme dari negara maju. Oleh karena itu, muncullah berbagai pemikiran baru dari perkembangan konsep *good governance* yang lebih menunjukkan kemandirian suatu negara dari praktek-praktek sistem dunia, salah satunya konsep pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*). Konsep ini bertujuan untuk menata dan mengelola pemerintahan menjadi lebih baik dalam pemenuhan pelayanan publik tentunya. Bahkan, di Indonesia sendiri sudah tertuang

dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Kemudian diwujudkan melalui *road map* reformasi birokrasi pada tahap keempat sesuai dengan RPJMN (2020-2024) yang secara tersurat memiliki arah pada penerapan pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

Konsep pemerintahan yang dinamis merupakan konsep yang menekankan pada kebijakan, institusi dan struktur yang mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat terwujud secara efektif dan efisien (Neo dan Chen, 2007). Kemudian, konsep ini perlu didukung oleh budaya organisasi dan birokrasi yang dinamis, berintegritas, tidak korupsi, dan berdasarkan sistem merit (prestasi kerja). Namun, hal tersebut dapat teratasi dengan pola pikir penyelenggara pelayanan publik yang sejatinya dituntut untuk lebih dinamis. Lebih dinamis disini maksudnya adalah melalui jalur maupun kebijakan yang adaptif. Sehingga dapat terwujud pelayanan publik yang prima dan berkualitas sebagaimana diharapkan oleh seluruh masyarakat.

Inovasi telah menjadi hal yang sering didiskusikan di berbagai bidang. Inovasi yang muncul pada awalnya memang identik dengan hasil kebaruan dari kegiatan penelitian dan pengembangan baik yang dilakukan oleh perguruan tinggi maupun lembaga penelitian ataupun pemerintahan yang dapat dijadikan sumber pendapatan (Svensson & Hartmann, 2018). Namun saat ini istilah inovasi juga mencakup lingkup tidak hanya kegiatan litbang semata, namun juga inovasi di sektor proses, organisasi, jasa, dan model bisnis yang dapat dipasarkan atau digunakan oleh penggunanya (Yip & McKern, 2016).

Praktik inovasi memang sangat familiar diterapkan di sektor bisnis atau swasta, namun inovasi bukanlah hal mudah jika diterapkan di sektor publik (Hartley, 2013). Di sektor publik, inovasi akan mengikuti cara berbeda dengan di sektor swasta (Bertot et al., 2016). Lebih daripada itu, agen-agen pemerintah menjalankan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan publik kepada pelanggannya (Valkama et al., 2013), yang dalam hal disebut sebagai warga negara atau masyarakat yang tinggal di wilayah hukum negara tersebut. Pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah merupakan bentuk intervensi pemerintah karena sektor swasta enggan melakukan kegiatan ini karena dianggap tidak memberikan keuntungan secara finansial.

Memang, ada kecenderungan bahwa biaya di sektor publik naik lebih cepat di seluruh perekonomian. Ini terutama berasal dari kurangnya kompetisi secara umum. Di sini, inovasi dipandang sebagai mekanisme yang akan merangsang orientasi menjadi lebih kreatif di dalam pelayanan publik. Secara khusus, pemerintah semakin berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan di antara ASN untuk membangun kapasitas dan kemampuan untuk mengelola dan melaksanakan pelayanan publik. Perubahan ini, melibatkan integrasi TIK ke dalam administrasi atau pemberian layanan publik. Terlepas dari banyak pendorong ini, inovasi umumnya tetap merupakan proses tidak dapat diprediksi, dengan tingkat kegagalan yang tinggi, terutama di sektor publik. Dalam beberapa hal ini tidak bisa dihindari. Jika semua inovasi dapat diprediksi sebelumnya, istilah itu akan kehilangan semua maknanya. Tetapi kurangnya kejelasan dalam studi inovasi juga merupakan konsekuensi dari kurangnya kesepakatan tentang apa yang sebenarnya mendefinisikan dan membentuk inovasi. Oleh karena itu, untuk lebih memahami manfaat dan proses inovasi, ada baiknya menetapkan definisi yang jelas, dan mengidentifikasi berbagai jenis inovasi yang ada saat ini.

Terlepas dari berbagai pemahaman terkait inovasi tersebut, menurut Suwarno (2008), inovasi tidak akan lepas dari:

1. Pengetahuan baru, artinya inovasi hadir sebagai suatu pengetahuan baru bagi masyarakat dalam suatu sistem sosial tertentu.
2. Cara baru, artinya inovasi dapat berupa cara baru bagi individu atau kelompok untuk memenuhi kebutuhan atau menjawab masalah tertentu.
3. Objek baru, suatu inovasi adalah objek baru bagi penggunanya, baik berbentuk fisik atau berwujud maupun yang tidak berwujud.
4. Teknologi baru, artinya inovasi sangat identik dengan kemajuan teknologi, dengan indikator biasanya langsung dikenali dari fitur-fitur yang melekat.
5. Penemuan baru, artinya hampir semua inovasi merupakan hasil penemuan baru, merupakan produk dari suatu proses yang sepenuhnya bekerja dengan kesadaran dan kesengajaan.
6. Inovasi merupakan suatu ide, gagasan, baik berupa produk maupun jasa yang baru ataupun baru diketahui. Inovasi di sektor publik diartikan sebagai prestasi dalam meraih, meningkatkan dan memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan publik

yang dihasilkan. Program inovasi dalam pelayanan publik karena merupakan ide baru melalui penggunaan teknologi sebagai usaha meningkatkan dan memperbaiki pelayanan publik dengan inisiatif, metodologi, dan alat baru.

F. Klasifikasi Inovasi Pelayanan Publik

Jenis-jenis inovasi pelayanan publik mencakup beberapa aspek umum yang ada dimasyarakat, seperti tata kelola pemerintahan, penggunaan teknologi (TIK), perbaikan kesejahteraan sosial, dan pelayanan langsung kepada masyarakat.

Semua jenis pelayanan publik tersebut terdiri atas beberapa institusi penyelenggara pelayanan publik seperti kementerian/lembaga, pemerintah daerah (provinsi, kabupaten, kota) dan BUMN.

Menurut Kuratko (2007) inovasi terdiri dari empat jenis, yaitu:

1. Penemuan (*Invention*). merupakan kreasi atas suatu produk, jasa, atau proses baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan. Konsep ini sering disebut *revolusioner*.
2. Pengembangan (*Extension*). merupakan pengembangan dari suatu produk, jasa, atau proses yang sudah ada. Konsep ini adalah aplikasi ide dari sesuatu yang telah ada menjadi berbeda.
3. Duplikasi (*Duplication*). merupakan peniruan suatu produk, jasa, atau proses yang telah ada. Meskipun demikian duplikasi tidak semata meniru tetapi menambah sentuhan kreatif untuk memperbaiki konsep agar dapat memenangkan persaingan.
4. Sintesis (*Synthesis*). adalah perpaduan konsep dan faktor- faktor yang sudah ada sebelumnya menjadi formulasi baru. Pada proses ini meliputi pengambilan sejumlah ide maupun produk yang sudah ditemukan dan dibentuk sehingga menjadi produk yang dapat diaplikasikan dengan cara baru.

Menurut C. Rogers & Shoemaker (1971) dalam bukunya yaitu *The effect of multiplex relationships upon innovation adoption: A reconsideration of Rogers' model* mengartikan inovasi sebagai suatu ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang satu unit adopsi lainnya. Sedangkan menurut Gopalakrishnan & Damanpour (1997) menjelaskan bahwa suatu inovasi dapat berupa produk atau

jasa yang baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana yang baru bagi anggota organisasi.

Rademakers (2005) membagi inovasi ke dalam beberapa tipe yang mempunyai karakteristik masing-masing yang dijelaskan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1.
Tipologi Inovasi dan Karakteristik menurut Rademakers (2005)

No.	Tipe Inovasi	Karakteristik
	Inovasi Produk	Produk, jasa, atau kombinasi keduanya yang baru
	Inovasi Proses	Metode baru dalam menjalankan kegiatan bernilai tambah (misalnya distribusi atau produksi) yang lebih baik atau lebih murah
	Inovasi Organisasional	Metode baru dalam mengelola, mengkoordinasi, dan mengawasi pegawai, kegiatan, dan tanggung jawab
	Inovasi Bisnis	Kombinasi produk, proses, dan sistem organisasional yang baru (dikenal juga sebagai model bisnis)

Teori inovasi menunjukkan bahwa proses inovasi juga tidak sederhana seperti menerjemahkannya dengan membawa kebaruan saja, namun justru lebih kompleks dari hal tersebut karena melibatkan banyak aspek terutama di sektor publik, tak terkecuali yang berkaitan dengan pelayanan publik. Secara konseptual, inovasi di Indonesia terdiri dari inovasi nasional dan inovasi daerah. Pemerintah baik pusat maupun daerah beserta para pemangku kepentingan sebaiknya berkomitmen dan konsisten mendorong prioritas kemitraan iptek dalam kerangka kebijakan inovasi nasional. Sehingga inovasi nasional harus bersinergi dengan inovasi daerah untuk hasil yang maksimal.

1. Inovasi Nasional

Menurut Arnold & Thuriaux (2001), inovasi nasional adalah aktor dan aktivitas dalam ekonomi yang diperlukan bagi terjadinya inovasi industri dan komersial yang membawa perubahan kepada pembangunan ekonomi. Secara operasional, inovasi nasional Indonesia harus mengakar pada nilai-nilai luhur bangsa, sesuai dengan hukum yang berlaku, berorientasi pada pengelolaan sumber

daya alam nasional secara efisien dengan memaksimalkan peran aktif sumber daya manusia Indonesia, serta ditujukan pada sasaran ganda pembangunan nasional, yaitu menyejahterahkan rakyat dan menjamin keamanan nasional, yang mana resultan dari semua upaya adalah peningkatan harkat dan martabat bangsa serta keutuhan negara. Pengembangan atau penguatan inovasi nasional kian penting dicapai dalam meningkatkan kecerdasan bangsa dan kehidupan masyarakat, mengembangkan perekonomian nasional yang berdaya saing, meningkatkan dan menyetarakan sosial budaya bangsa, serta memperkuat ketahanan perlindungan negara. Selanjutnya Lakitan (2009:6) juga menyebutkan bahwa strategi yang dipilih untuk meningkatkan inovasi nasional guna pembangunan nasional adalah:

- a. Sinkronisasi antara teknologi yang dikembangkan dengan permasalahan yang dihadapi industri dan kebutuhan nyata masyarakat dan negara.
- b. Rangsangan untuk tumbuh-kembang industri produsen barang dan/atau jasa yang berbasis teknologi nasional dan sesuai dengan permintaan pasar domestik.
- c. Vitalisasi lembaga intermediasi untuk percepatan proses adopsi teknologi nasional oleh industri dalam negeri dan sebaliknya juga arus informasi kebutuhan teknologi kepada pihak pengembang teknologi.
- d. Dukungan peraturan perundang-undangan sebagai landasan hukum untuk memfasilitasi, menstimulasi, dan mengakselerasi interaksi antar aktor di inovasi nasional dan hubungan dengan kelembagaan pendukung lainnya.

2. Inovasi daerah

Tidak dapat dipungkiri bahwa inovasi bukan semata-mata ranah pemerintah pusat tetapi juga pemerintah daerah, sehingga pemerintah daerah harus bekerja keras untuk mengelola potensi dan sumber daya yang ada untuk menjadi sumber kesejahteraan masyarakat. Inovasi daerah merupakan pendekatan normatif dan deskriptif yang bertujuan untuk menangkap perkembangan teknologi yang terjadi di suatu wilayah, pendekatan ini telah banyak diadopsi untuk menggaris bawahi pentingnya daerah sebagai model organisasi untuk merefleksikan kebijakan dan langkah mencapai tujuan dengan adanya peningkatan kapasitas inovasi pada suatu daerah (Arnold

& Thuriaux, 2001). Gagasan tentang inovasi daerah bukanlah hal baru bahkan sebelum diundangkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Bersama Menteri Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2012 dan Nomor 36 Tahun 2012 tentang Penguatan Sistem Inovasi Daerah. Dalam konteks daerah, inovasi juga penting dalam menentukan keunggulan daya saing, yaitu (Albury, 2005):

- a. Saling ketergantungan yang menghasilkan *knowledge spillover*.
- b. Pengetahuan dan praktik yang dapat ditransfer antar penyelenggaraan pelayanan publik.
- c. Dimensi *tacit*, yang akan efektif bagi alih pengetahuan jika jarak antar pihak dekat termasuk secara fisik dan berkembangnya interaksi yang intensif.
- d. Alih pengetahuan melalui jaringan setempat.
- e. Berkembangnya jaringan, yang akan efektif jika terbangun kondisi saling percaya.
- f. Saling berbagi informasi dalam kelompok penyelenggaraan pelayanan publik.
- g. Berbasiskan ekonomi daerah, yang sesuai dengan potensi unggulan setempat.
- h. Modal sosial (*social capital*), baik dalam pengertian faktor-faktor historis dan kultural daerah, termasuk norma-norma (*communitarian*) maupun faktor positif yang berkembang karena interaksi berbagai pihak dalam aktivitas sosial ekonomi yang saling terkait (*performance based*) sehingga mendorong rasa saling percaya, saling mengerti, dan terbuka.
- i. Saling berbagi tanggung jawan dengan mitra kerja.
- j. Memfasilitasi kerjasama antar penyelenggaraan pelayanan publik dan antar sektor.
- k. Mempercepat pembelajaran dan aliran pengetahuan.

Albury (2005) berpendapat dalam bukunya *Fostering innovation in publik services* bahwa inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk, layanan, dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas, atau kualitas hasil. Inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan, sementara inovasi

proses berasal dari gerakan pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Inovasi metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan. Inovasi strategi atau kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi baru beserta alasannya dari realitas yang ada. Inovasi dalam interaksi sistem yang mencakup cara baru atau yang diperbarui dalam berinteraksi dengan aktor-aktor lain atau dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan.

Aspek penting lain dalam kajian inovasi berkenaan dengan level inovasi yang mencerminkan variasi besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung. Kategorisasi level inovasi yakni dijelaskan oleh Mulgan (2006) dan Albury (2005) dijelaskan sebagai berikut:

- a. Inovasi inkremental, inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada untuk selanjutnya diterapkan secara terus menerus, mendukung rajutan pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan lokal dan perorangan, serta mendukung nilai tambah uang.
- b. Inovasi radikal, merupakan perubahan mendasar atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses pelayanan. Inovasi radikal diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang lama terabaikan.
- c. Inovasi transformatif atau sistematis, membawa perubahan dalam struktur keorganisasian dengan mentransformasikan semua sektor. Inovasi ini membutuhkan waktu lebih lama untuk memperoleh hasil dan membutuhkan perubahan mendasar dalam susunan sosial, budaya, dan organisasi.

Inovasi dalam konsep yang berbeda juga dikategorikan menjadi 2 (dua), yaitu *sustaining innovation* dan *discontinues innovation* menurut Læg Reid et al., (2011) dimana pembeda dari kedua inovasi ini adalah berdasarkan prosesnya ada inovasi terusan dan inovasi terputus. Inovasi terusan (*sustaining innovation*), adalah proses inovasi membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau yang sudah ada. Inovasi terputus (*discontinues innovation*), merupakan proses inovasi dengan membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasarkan kondisi yang sudah ada sebelumnya.

Beberapa jenis inovasi di sektor publik berkaitan dengan pelayanan seperti inovasi produk layanan, inovasi proses pelayanan, inovasi metode pelayanan, inovasi kebijakan, inovasi sistem, inovasi inkremental, inovasi radikal, inovasi transformatif atau sistematis, inovasi terusan, dan inovasi terputus. Semua jenis inovasi sangat berpengaruh ketika organisasi sektor publik berusaha untuk mengembangkan pelaksanaan tugas dan kewajibannya dengan terobosan- terobosan yang lebih kreatif.

G. Difusi dan Adopsi Inovasi Pelayanan Publik

Difusi mempunyai kaitan erat dengan kajian komunikasi. Difusi, merupakan bagaimana penyampaian pesan-pesan mengenai gagasan atau ide baru. Sedangkan komunikasi terkait dengan telaah semua bentuk pesan. Difusi menurut Rogers dalam buku *Diffusion of Innovations* (1983: 10) dijelaskan bahwa *diffusion as the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system*. Menurut definisi di atas dapat dijabarkan bahwa difusi adalah proses dimana ide-ide baru itu dikomunikasikan ke dalam sistem sosial. Difusi menitikberatkan pada bentuk komunikasi yang bersifat khusus berkaitan dengan penyebaran pesan-pesan yang berupa gagasan baru. Unsur-unsur difusi terdiri dari empat macam, yaitu (Chang, 2010; Chikouche et al., 2018; Putra et al., 2022; Turnbull & Meenaghan, 1980):

1. Inovasi.
2. Saluran komunikasi.
3. Jangka waktu tertentu.
4. Anggota sistem sosial.

Sesuatu dapat dikatakan inovasi karena mempunyai karakteristik (Chang, 2010; Koçak et al., 2013; Lavoie et al., 2021) :

1. Keuntungan relatif (*relative advantages*).
2. Kompatibilitas (*compatibility*).
3. Kompleksitas (*complexity*),
4. Triabilitas (*triability*).
5. Observabilitas (*observability*).

Teori difusi inovasi membuktikan bahwa anggota sistem sosial dapat terkena suatu pengaruh untuk menerima suatu inovasi melalui suatu perantara atau opinion leader. Apabila terjadi penyampaian

informasi inovasi melalui suatu individu-individu tertentu terlebih dahulu sebagai opinion leader, maka terlihat adanya model *two step flow of communication* (komunikasi dua tahap).

Opinion leader di sini berperan dalam mengkomunikasikan inovasi yang didapat kepada khalayak atau individu lain. Model komunikasi dua tahap ini juga melibatkan komunikasi interpersonal dan media massa. Penyampaian suatu inovasi kepada anggota sistem sosial tidak hanya mutlak menggunakan suatu perantara. Seseorang dapat terkena efek disebarkannya inovasi secara langsung dari agen perubahan. Model komunikasi multi tahap (*multi step of communication*) merupakan gabungan diantara model komunikasi satu tahap (*powerful effect*) dengan komunikasi dua tahap (*two step flow of communication*) (DeVito, 2019; Onong, 1986; Van den Bulte & Lilien, 2001).

Beberapa komunikan menerima pesan langsung melalui saluran komunikasi dari sumber yang telah berpindah beberapa kali. Model ini tidak membedakan kedudukan atau peran masing-masing anggota masyarakat dalam proses penyebaran informasi

Proses adopsi inovasi adalah suatu proses yang menyangkut proses pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Rogers & Shoemaker (1971) memberikan definisi mengenai proses pengambilan keputusan untuk melakukan adopsi inovasi: *the mental process of an innovation to a decision to adopt or to reject and to confirmation of this decision* (keputusan untuk menerima atau menolak suatu inovasi dan konfirmasi tentang keputusan tersebut merupakan suatu proses mental). Dengan kata lain, proses adopsi inovasi membutuhkan sikap mental serta konfirmasi dari setiap keputusan yang diambil oleh seseorang sebagai *adopter* (Cooper, 1998. Huesig & Endres, 2019. Salem et al., 2002. Talukder & Quazi, 2011).

Adopsi inovasi merupakan suatu proses perubahan sosial dengan adanya penemuan baru yang dikomunikasikan kepada pihak lain, kemudian diadopsi oleh masyarakat atau sistem sosial. Inovasi adalah suatu ide yang dianggap baru oleh individu, ide tersebut dapat berupa teknologi baru, cara organisasi baru, cara pemasaran hasil pertanian baru, dan lain sebagainya. Proses adopsi merupakan proses yang terjadi sejak pertama kali seseorang mendengar hal baru sampai orang tersebut mengadopsi (menerima, menerapkan, menggunakan) hal baru tersebut (Salem et al., 2002).

Penerimaan atau penolakan terhadap suatu inovasi adalah keputusan yang dibuat seseorang/individu dalam menerima adanya suatu inovasi. Menurut (Bach, 1989. Weinstein, 1988), proses pengambilan keputusan inovasi adalah proses mental di mana seseorang/individu berlalu dari pengetahuan pertama mengenai suatu inovasi dengan membentuk suatu sikap terhadap inovasi, sampai dengan mengambil keputusan untuk menolak atau menerima inovasi, melaksanakan ide-ide baru dan mengukuhkan terhadap keputusan inovasi. Rogers menjelaskan bahwa dalam upaya perubahan seseorang untuk mengadopsi suatu perilaku yang baru, terjadi berbagai tahapan pada seseorang tersebut, yaitu sebagai berikut (Rippetoe & Rogers, 1987):

1. Tahap *awareness* (kesadaran), yaitu tahap seseorang tahu dan sadar bahwa terdapat suatu inovasi sehingga muncul adanya kesadaran terhadap hal tersebut.
2. Tahap *interest* (keinginan), yaitu tahap seseorang mempertimbangkan atau sedang membentuk sikap terhadap inovasi yang diketahuinya sehingga ia mulai tertarik pada hal tersebut.
3. Tahap *evaluation* (evaluasi), yaitu tahap seseorang membuat putusan apakah seseorang itu menolak atau menerima inovasi yang ditawarkan sehingga pada saat itu seseorang tersebut mulai melakukan evaluasi.
4. Tahap *trial* (mencoba), yaitu tahap seseorang melaksanakan keputusan yang telah dibuatnya sehingga ia mulai mencoba suatu perilaku yang baru.
5. Tahap *adoption* (adopsi), yaitu tahap seseorang memastikan atau mengkonfirmasi putusan yang diambilnya sehingga ia mulai mengadopsi perilaku baru tersebut.

Berdasarkan pengalaman di lapangan ternyata proses adopsi tidak segera berhenti setelah suatu inovasi diterima atau ditolak. Kondisi tersebut akan berubah lagi sebagai akibat dari pengaruh lingkungan penerima adopsi. Oleh karena itu, E. M. Rogers & Shoemaker (1971) merevisi kembali teorinya tentang keputusan inovasi yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *persuasion* (persuasi), *decision* (keputusan), *implementation* (pelaksanaan), dan *confirmation* (konfirmasi) sebagai berikut:

1. Tahap pengetahuan (*knowledge*). pada tahap ini, seseorang masih belum memiliki informasi mengenai inovasi yang baru. Untuk itu informasi tentang inovasi yang baru harus disampaikan melalui

berbagai saluran komunikasi yang ada, juga dapat melalui media elektronik, media cetak, maupun komunikasi interpersonal di antara masyarakat. Tahapan ini juga dipengaruhi oleh beberapa karakteristik dalam pengambilan keputusan seperti karakteristik sosial-ekonomi, nilai-nilai pribadi, dan pola komunikasi Tahap persuasi (*persuasion*). pada tahap ini individu tertarik pada inovasi dan aktif mencari informasi/detail tentang inovasi. Tahap kedua lebih banyak terjadi dalam tingkat pemikiran calon pengguna. Inovasi yang dimaksud berkaitan dengan karakteristik inovasi seperti kelebihan, inovasi, tingkat keserasian, kompleksitas, dapat dicoba, dan dapat dilihat.

2. Tahap pengambilan keputusan (*decision*). pada tahap ini individu mengambil konsep inovasi dan menimbang keuntungan/kerugian jika menggunakan inovasi dan memutuskan apakah akan mengadopsi atau menolak inovasi tersebut.
3. Tahap implementasi (*implementation*). pada tahap ini mempekerjakan individu untuk inovasi yang berbeda-beda tergantung pada situasi. Selama tahap ini individu menentukan kegunaan dari inovasi serta dapat mencari informasi lebih lanjut tentang hal itu.
4. Tahap konfirmasi (*confirmation*). setelah seseorang membuat suatu keputusan, seseorang kemudian akan mencari pembenaran atas keputusan. Tidak menutup kemungkinan apabila seseorang kemudian mengubah keputusannya, dimana sebelumnya seseorang menolak inovasi kemudian menerima inovasi setelah melakukan evaluasi.

Beberapa individu atau kelompok masyarakat akan mencoba mengadopsi suatu inovasi segera setelah mendengar adanya inovasi tersebut. Namun terdapat beberapa individu atau kelompok masyarakat lainnya yang membutuhkan waktu lama untuk kemudian dapat mengadopsi inovasi tersebut. menjelaskan dalam menerima suatu inovasi ada beberapa tipologi penerima adopsi yang ideal yaitu:

1. Inovator (*innovators*). adalah kelompok orang yang berani dan siap untuk mencoba hal-hal baru. Biasanya orang-orang ini adalah yang memiliki gaya hidup dinamis dan tinggal di perkotaan atau yang memiliki banyak teman maupun relasi.
2. Pengguna awal (*early adopter*). kategori adopter ini lebih banyak menghasilkan opini dibanding kategori lainnya, serta selalu mencari informasi tentang inovasi.

3. Mayoritas awal (*early majority*). kategori pengadopsi ini akan berkompromi secara hati-hati sebelum membuat keputusan dalam mengadopsi suatu inovasi, atau bahkan mengadopsi inovasi dalam kurun menunjukkan kepada seluruh komunitas bahwa suatu inovasi itu layak digunakan atau cukup bermanfaat.
4. Mayoritas akhir (*late majority*). kelompok ini lebih berhati-hati mengenai fungsi dari suatu inovasi. menunggu hingga banyak orang telah mencoba dan mengadopsi inovasi sebelum mengambil keputusan.
5. Lamban (*laggard*). kelompok ini adalah orang yang terakhir melakukan adopsi inovasi. bersifat lebih tradisional, dan enggan untuk mencoba hal-hal yang baru. Pada saat kelompok ini mengadopsi inovasi baru, kebanyakan orang justru sudah jauh mengadopsi inovasi yang lainnya, dan menganggap kelompok ini ketinggalan zaman.

Cepat atau lambat penerimaan inovasi oleh masyarakat sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang dapat memengaruhi cepat lambatnya penerimaan informasi menurut Rippetoe & Rogers (1987) sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*). keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.
2. Kompatibilitas (*compatibility*). kompatibel adalah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak memiliki kesesuaian dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima maka tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma di masyarakat.
3. Kerumitan (*complexity*). kompleksitas ialah tingkat kesukaran dalam memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang dapat dengan mudah dimengerti dan digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau bahkan sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.

4. Kemampuan diujicobakan (*triability*). kemampuan diujicobakan adalah kemampuan di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidak dapat dicoba oleh penerima. Jadi agar inovasi dapat dengan cepat di adopsi, maka suatu inovasi harus mampu menunjukkan keunggulannya.
5. Kemampuan untuk diamati (*observability*). maksud dari kemampuan untuk diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan atas suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan semakin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya inovasi sukar untuk diamati hasilnya, maka akan lama diterima oleh masyarakat.

Adopsi inovasi pelayanan publik dianggap sebagai alat penting dalam meningkatkan pelayanan dalam lingkup pemerintahan. Biasanya diterima hari ini bahwa inovasi teknologi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas pemerintah. Efek ini hanya akan terwujud sepenuhnya jika, dan kapan, inovasi teknologi tersebar luas dan digunakan. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor penentu adopsi inovasi teknologi dan model teoritis yang telah muncul dalam menanggapi adopsi inovasi teknologi. *e-government* telah diadopsi oleh berbagai level pemerintahan baik di negara berkembang atau maju namun belum menunjukkan hasil yang diharapkan.

H. Jenis-Jenis Inovasi Pelayanan Publik

Jenis-jenis inovasi pelayanan publik mencakup beberapa aspek umum yang ada dimasyarakat, seperti tata kelola pemerintahan, penggunaan teknologi (IT), perbaikan kesejahteraan sosial dan pelayanan langsung kepada masyarakat.

Semua jenis pelayanan publik tersebut terdiri atas beberapa institusi penyelenggara pelayanan publik seperti kementerian/lembaga, pemerintah daerah (provinsi, kabupaten, kota), dan BUMN.

I. Kunci Penyelenggaraan Inovasi Pelayanan Publik

Beberapa kunci penyelenggaraan inovasi pelayanan publik di suatu institusi yaitu:

1. Adanya masalah yang sudah akut dan berkelanjutan dari suatu pelayanan publik. Dengan adanya permasalahan ini, institusi dapat menemukan suatu inovasi agar permasalahan tersebut dapat terselesaikan sehingga pelayanan semakin baik.
2. Dapat ditransfer/di replikasi, yang artinya dapat menjadi rujukan dan/atau diterapkan oleh unit penyelenggara pelayanan publik lainnya. Sehingga inovasi tidak hanya masif di satu unit saja, tetapi diharapkan dapat merata ke unit-unit atau institusi-institusi lain.

READING COPY



BAB VII

KEBIJAKAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK

Dalam melembagakan agenda reformasi, Indonesia fokus pada penguatan kapasitas kelembagaan organisasi sektor publik agar belajar dan meniru praktik baik internasional, sementara dalam waktu yang bersamaan mengembangkan solusi inovatif sendiri. Inovasi adalah alat yang penting untuk mendukung prinsip-prinsip keterbukaan pemerintah (*open government*), meningkatkan dampak dari reformasi kebijakan, dan memperluas jangkauan inisiatif pemerintah (OECD, 2016).

Salah satu faktor menstimulus inovasi-inovasi di sektor publik, untuk mendorong pemerintah pusat dan daerah agar dalam melakukan inovasi pelayanan publik lebih fokus, terarah, mendalam, dan berkesinambungan adalah perlunya *policy maker* membuat kebijakan yang inovatif di era global dan dinamis saat ini. Kebijakan dalam inovasi di bidang pelayanan publik juga merupakan respons pemerintah terhadap berbagai tuntutan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.

A. Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau demi kepentingan publik. Pada dasarnya kebijakan publik adalah kebijakan yang dinyatakan, dikeluarkan, dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang memuat program dan kegiatan yang dijalankan. Kebijakan publik mencakup hukum, peraturan perundang-undangan, keputusan serta pelaksanaan yang dibuat oleh lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif, birokrasi pemerintahan, aparat penegak hukum, dan badan-badan pembuat keputusan publik (Clemons & McBeth, 2020. Howard et al., 2020. John, 2013. Knill & Tosun, 2020. Peters & Pierre, 2006).

Kebijakan publik lebih kepada tindakan yang mengarah pada tujuan daripada perilaku atau tindakan yang memiliki unsur keberuntungan, serba acak, dan kebetulan. Pada umumnya kebijakan-kebijakan publik dalam sistem politik modern bukanlah suatu tindakan yang serba kebetulan, melainkan tindakan yang telah direncanakan.

Pada hakikatnya, kebijakan terdiri atas tindakan yang saling memiliki keterkaitan dan memiliki pola yang mengarah pada suatu tujuan tertentu, di mana tindakan ini dilaksanakan oleh para pejabat pemerintah dan bukan suatu keputusan yang berdiri sendiri. Misalnya, tidak hanya kebijakan yang mencakup keputusan untuk membuat undang-undang dalam suatu bidang tertentu, melainkan akan diikuti dengan keputusan yang ada sangkut pautnya dengan implementasi pemaksaan dalam pelaksanaannya.

Kebijakan memiliki kaitan dengan apa yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam suatu bidang tertentu, misalnya dalam melakukan pengaturan perdagangan, pengendalian inflasi, atau menggalakkan program perumahan rakyat bagi masyarakat yang memiliki penghasilan di bawah standar/rendah dan bukan hanya sekedar hal yang ingin dilakukan oleh pemerintah dalam bidang-bidang tersebut. Kebijakan publik dapat berbentuk positif maupun berbentuk negatif. Dalam bentuk positif, kebijakan publik mungkin akan mencakup beberapa bentuk tindakan pemerintah yang ditujukan untuk mempengaruhi masalah tertentu. Sedangkan dalam bentuk negatif, kebijakan publik mungkin meliputi keputusan pejabat pemerintah untuk tidak bertindak,

atau tidak melakukan tindakan apapun dalam suatu masalah di mana campur tangan pemerintah justru sangat diperlukan.

B. E. Anderson & Wallace (1975) menyatakan bahwa sebagai kebijakan yang dibangun oleh badan dan pejabat pemerintah, kebijakan publik memiliki implikasi antara lain kebijakan publik selalu mempunyai tujuan tertentu atau mempunyai tindakan yang berorientasi pada tujuan, kebijakan publik berisi tindakan pemerintah, kebijakan publik ialah apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah jadi bukan apa yang masih dimaksudkan untuk dilakukan, kebijakan publik yang dibuat bisa bersifat positif dalam arti merupakan tindakan pemerintah mengenai segala sesuatu masalah tertentu, atau bahkan bersifat negatif dalam arti kebijakan adalah keputusan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu dan kebijakan pemerintah setidaknya dalam arti yang positif didasarkan pada peraturan perundangan yang bersifat mengikat dan memaksa.

Menurut James Anderson (2014) ada beberapa jenis kebijakan publik yaitu sebagai berikut:

1. Kebijakan substantif versus kebijakan procedural.

Kebijakan substantif adalah kebijakan yang menyangkut apa yang akan dilakukan oleh pemerintah. Misalnya: kebijakan pendidikan, kebijakan ekonomi, dan lain-lain. Sedangkan kebijakan prosedural adalah bagaimana kebijakan substantif tersebut dapat dijalankan. Kebijakan ini dapat dilihat dari pihak-pihak yang terlibat dalam perumusan kebijakan. Contoh dalam pembuatan suatu kebijakan publik, meskipun ada pemerintah/organisasi pemerintah yang secara fungsional berwenang membuatnya, misalnya undang-undang tentang pendidikan, yang memiliki kewenangan membuat adalah kementerian pendidikan nasional, tetapi dalam pelaksanaan pembuatannya, banyak pemerintah/organisasi lain yang terlibat, baik pemerintah/organisasi pemerintah maupun organisasi bukan pemerintah, yaitu antara lain DPR, kementerian kehakiman, kementerian tenaga kerja dan presiden yang mengesahkan undang-undang tersebut. pemerintah/organisasi yang terlibat tersebut disebut *policy stakeholders*.

2. Kebijakan distributif versus kebijakan regulatori versus kebijakan redistributive.

Kebijakan distributif menyangkut distribusi pelayanan atau kemanfaatan pada masyarakat atau individu. Contoh: kebijakan tentang "*Tax Holiday*". Kebijakan regulatori adalah kebijakan yang

berupa pembatasan atau pelarangan terhadap perilaku individu atau kelompok masyarakat. Contoh: kebijakan tentang larangan memiliki dan menggunakan senjata api. Sedangkan kebijakan redistributif adalah kebijakan yang mengatur alokasi kekayaan, pendapatan, pemilikan atau hak-hak di antara berbagai kelompok dalam masyarakat. Contoh: kebijakan tentang pembebasan tanah untuk kepentingan umum.

3. Kebijakan material *versus* kebijakan simbolik.
Kebijakan material adalah kebijakan yang memberikan keuntungan berupa sumber daya komplit pada kelompok sasaran. Kebijakan material mengatur tentang pengalokasian atau penyediaan sumber-sumber material yang nyata bagi penerimanya. Contoh kebijakan pembuatan rumah sederhana. Sedangkan kebijakan simbolis adalah kebijakan yang memberikan manfaat simbolis pada kelompok sasaran.
4. Kebijakan yang berhubungan dengan barang umum (*publik goods*) dan barang privat (*private goods*): kebijakan *publik goods* adalah kebijakan yang mengatur pemberian barang atau pelayanan publik. Contoh kebijakan tentang perlindungan keamanan, penyediaan jalan umum. Sedangkan kebijakan *private goods* adalah kebijakan yang mengatur.

Inovasi sektor publik merupakan isu penting dalam agenda pembuat kebijakan, terutama ketika menyangkut tentang peran pemerintah dan negara dalam menangani masalah yang krusial yang menyangkut kepentingan publik (H. De Vries et al., 2016), yaitu :

1. Inovasi dapat dijadikan sarana untuk melakukan perubahan, baik untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi itu sendiri maupun perubahan karena tuntutan lingkungan, atau bahkan sebagai upaya untuk merubah lingkungan dimana organisasi itu berada.
2. Inovasi sektor publik dapat meningkatkan citra positif di mata masyarakat, karena apa yang menjadi kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Efek dari citra positif akan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Vivona et al., 2022).
3. Dengan citra yang baik di mata masyarakat organisasi sektor publik dapat meningkatkan legitimasi. Legitimasi bagi organisasi publik merupakan hal yang penting, sehingga mendapatkan dukungan yang penuh dari masyarakat.

Inovasi dapat berkontribusi terhadap kinerja atau efektifitas organisasi (Samad, 2012), Dalam masa-masa sulit, ketika organisasi publik mampu untuk menciptakan inovasi dan berhasil diimplementasikan, maka akan dianggap sebagai harapan masyarakat. Sebaliknya, manakala kinerja yang ditunjukkan tidak sesuai dengan harapan masyarakat yang disebabkan kerjanya yang biasa-biasa saja, dan menjalankan tugas dan fungsinya secara datar-datar saja (Suwarno, 2008) maka akan menjadi bahan perbincangan.

Kerangka hukum atau kebijakan yang mendukung inovasi pelayanan publik di Indonesia antara lain adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyediakan konteks bagi tindakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan memperbaiki fleksibilitas dan transparansi aparatur negara. Selain itu, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mendukung perilaku inovatif melalui pembentukan “hak untuk berinovasi” secara *de facto*, yang memastikan perlindungan hukum bagi pencipta inovasi di daerah apabila terjadi kegagalan.

Tantangan terbesar bagi pembuat kebijakan adalah kemampuan untuk melihat masa depan terkait dengan efek yang muncul dari kebijakan tersebut. Disamping itu, kebijakan yang dibuat harus bersifat holistik, dapat mengakomodasikan juga kepentingan-lembaga lain baik lembaga pemerintah, maupun di luar pemerintah. Inovasi tidak akan efektif kalau dilakukan sendiri-sendiri secara individu pegawai maupun organisasi, sehingga memerlukan adanya sistem yang kolaboratif. Lembaga-lembaga di luar organisasi publik perlu dilibatkan dalam mendorong dan mempercepat proses inovasi, supaya hasil inovasi lebih mudah untuk diterima. Kebijakan yang dibuat juga harus menjamin bahwa hasil pekerjaan dari inovasi tidak dianggap menyalahi terhadap ketentuan-ketentuan yang ada, baik yang mengalami kegagalan maupun yang berhasil. Disamping itu, kebijakan yang dibuat harus mampu mendorong kelancaran mesin pemerintahan, dan mampu memberikan dampak yang positif bagi Kementerian lain di luar lembaganya untuk ikut serta merampingkan mekanisme operasinya, terutama dalam upaya untuk meningkatkan kualitas layanannya (Juma & Yee-Cheong, 2005. Mintrom & True, 2022).

B. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif.

Praktik penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia secara ideal mengacu pada Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Isi dari undang-undang ini menggambarkan bahwa praktik penyelenggaraan layanan publik harus membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik, dan layanan publik juga merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk Indonesia, sehingga upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk, serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan hal yang diperlukan. Oleh karena itu, norma-norma hukum yang memberi pengaturan tentang pelayanan publik harus jelas. Pelayanan publik merupakan hak warga negara sebagai amanat konstitusi. Dengan demikian menjadi kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakannya baik dilakukan sendiri (oleh birokrasi pemerintah) maupun bekerja sama dengan sektor swasta.

Dewasa ini penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dengan kebutuhan dan perubahan di berbagai bidang kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Hal tersebut bisa disebabkan oleh ketidaksiapan untuk menanggapi terjadinya transformasi nilai yang berdimensi luas serta dampak berbagai masalah pembangunan yang kompleks. Sementara itu, tatanan baru masyarakat Indonesia dihadapkan pada harapan dan tantangan global yang dipicu oleh kemajuan di bidang ilmu pengetahuan, informasi, komunikasi, transportasi, investasi, dan perdagangan. Kondisi dan perubahan cepat

yang diikuti pergeseran nilai tersebut perlu disikapi secara bijak melalui langkah kegiatan yang terus-menerus dan berkesinambungan dalam berbagai aspek pembangunan untuk membangun kepercayaan masyarakat guna mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Untuk itu, diperlukan konsepsi sistem pelayanan publik yang berisi nilai, persepsi, dan acuan perilaku yang mampu mewujudkan hak asasi manusia sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 dapat diterapkan sehingga masyarakat memperoleh pelayanan sesuai dengan harapan dan cita-cita tujuan nasional. Dengan mempertimbangkan hal di atas, diperlukan undang-undang tentang pelayanan publik. Peraturan ini diharapkan dapat memberi kejelasan mengenai pelayanan publik, antara lain meliputi pengertian dan batasan penyelenggaraan pelayanan publik, asas, tujuan dan ruang lingkup, pembinaan dan penataan pelayanan publik, hak, kewajiban dan larangan bagi seluruh pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Aspek penyelenggaraan pelayanan publik yang meliputi standar pelayanan, maklumat pelayanan, sistem informasi, sarana dan prasarana, biaya/tarif pelayanan, pengelolaan pengaduan dan penilaian kinerja, peran serta masyarakat, penyelesaian pengaduan dalam penyelenggaraan pelayanan dan sanksi.

Tujuan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik. Peraturan tersebut memerintahkan bagi setiap penyelenggaraan pelayanan publik untuk menyusun dan menetapkan standar pelayanan publik. Selain itu, penyelenggara diwajibkan untuk menyusun maklumat pelayanan, menempatkan pelaksana yang kompeten, menyediakan sarana, prasarana yang mendukung terciptanya iklim pelayanan publik yang memadai. Setidaknya kewajiban penyelenggara pelayanan publik termaktub dalam Pasal 15 undang-undang pelayanan publik untuk dipatuhi dan dilaksanakan, kewajiban penyelenggara pelayanan publik tersebut adalah:

1. Menyusun dan menetapkan standar pelayanan.
2. Menyusun, menetapkan, dan mempublikasikan maklumat pelayanan.
3. Menempatkan pelaksana yang kompeten.
4. Menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai
5. Memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik.

6. Melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan.
7. Berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.
8. Memberikan pertanggungjawaban terhadap pelayanan yang diselenggarakan, membantu masyarakat dalam memahami hak dan tanggung jawabnya.
9. Bertanggung jawab dalam pengelolaan organisasi penyelenggara pelayanan publik.
10. Memberikan pertanggungjawaban sesuai dengan hukum yang berlaku apabila mengundurkan diri atau melepaskan tanggung jawab atas posisi atau jabatan.
11. Memenuhi panggilan atau mewakili organisasi untuk hadir atau melaksanakan perintah suatu tindakan hukum atas permintaan pejabat yang berwenang dari lembaga negara atau pemerintahan yang berhak, berwenang, dan sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

C. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Salah satu amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah agar pemerintah daerah mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, melalui pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dengan pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah diharapkan kualitas pelayanan masyarakat dapat ditingkatkan. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 semua bentuk pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah inovasi. Inovasi dimaksudkan untuk peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah. pemerintah daerah dapat melakukan inovasi. Inisiatif inovasi dapat berasal dari kepala daerah, anggota DPRD, aparatur sipil negara, perangkat daerah, dan anggota masyarakat. Untuk menghindari adanya kriminalisasi bagi pelaku inovasi yang mengalami kegagalan, maka diperlukan adanya perlindungan hukum terhadap kegiatan yang bersifat inovatif yang dilakukan oleh aparatur sipil negara di daerah dalam memajukan daerahnya.

Karena itu terhadap pelaksanaan inovasi yang tidak terselesaikan, tidak dapat dilakukan penuntutan pidana. Untuk itu perlu adanya kriteria yang obyektif yang dapat dijadikan dasar bagi pejabat daerah ataupun

ASN untuk melakukan kegiatan yang bersifat inovatif. Dengan cara demikian inovasi akan terpacu dan berkembang tanpa ada kekhawatiran kemungkinan penuntutan hukum seandainya inovasi tersebut tidak selesai bahkan mengalami kegagalan.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa Inovasi merupakan kunci untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, daya saing daerah, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Inovasi menjadi salah satu *tool* dalam mengakselerasi peningkatan daya saing Indonesia. Setiap elemen negara yang meliputi pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil harus melakukan inovasi. Inovasi pada lingkungan pemerintahan meliputi antara lain kementerian, lembaga pemerintah non kementerian (LPNK), pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota sangat penting karena dapat mengakselerasi atau adopsi penerapan inovasi swasta dan masyarakat dalam meningkatkan pelayanan publik. Pemerintah daerah menjadi salah satu ujung tombak pelayanan publik yang wajib melakukan inovasi. Pelayanan publik yang inovatif akan meningkatkan pelayanan, pemberdayaan masyarakat, pertumbuhan ekonomi, dan daya saing yang semakin tinggi. Kemampuan daya saing daerah yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Inovasi, selain diperlukan untuk meningkatkan daya saing daerah dan meningkatkan kualitas kesejahteraan masyarakat, pada dasarnya juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dicanangkan untuk memperbaiki “penyakit-penyakit” di sektor publik melalui pembaruan di 8 area sasaran (organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan mindset serta cultural set aparatur). Inovasi menjadi katalisator untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi, di mana banyak program inovasi merupakan pengejawantahan dari upaya perubahan di area-area tersebut. Lebih jauh lagi, inovasi sesungguhnya dapat dimaknai sebagai reformasi birokrasi kontekstual, artinya pelaksanaan reformasi birokrasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan daerah setempat.

Kesadaran pentingnya inovasi saat ini ditandai dengan telah diterbitkannya undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah yang memberikan peluang pemerintah daerah untuk melakukan inovasi. Tepatnya pada pasal 386 yang menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah, pemerintah

daerah dapat melakukan inovasi. Inovasi yang dimaksud adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berpedoman pada prinsip sebagai peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak ada konflik kepentingan. Inovasi tersebut berorientasi kepada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri. Sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang tersebut di atas bahwa inovasi menjadi salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Inovasi menentukan tingginya daya saing suatu daerah/negara. Persoalan penting pembangunan daerah yang perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas pembangunan nasional, meliputi:

1. Penanggulangan kemiskinan.
2. Penguatan daya saing ekonomi daerah.
3. Peningkatan kualitas hidup dan daya saing sdm dalam rangka mendukung bonus demografi.
4. Pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup serta penanggulangan bencana.
5. Perwujudan ketahanan pangan dan energi.
6. Pengurangan kesenjangan wilayah.
7. Pemantapan tata kelola pemerintahan dan kondusivitas wilayah.

Berbagai persoalan pembangunan tersebut perlu menjadi arena kolaborasi dan koordinasi berbagai pihak secara inovatif. Guna mewujudkan masyarakat yang sejahtera dan berdikari berbasis *innovation-driven development*, maka perlu menata aktivitas kelitbangan yang mengarah pada upaya penataan kerangka kelembagaan inovasi pembangunan. Inovasi diperlukan untuk penataan kerangka jejaring inovasi pembangunan, dan penataan kesumberdayaan inovasi pembangunan daerah. Kebijakan penataan unsur inovasi daerah berkaitan dengan tujuan menciptakan iklim daerah yang kondusif, khususnya bagi aktivitas pemerintahan, aktivitas ekonomi masyarakat pedesaan, dan dunia usaha.

Perwujudan penguatan sistem inovasi daerah dilakukan melalui penataan daya dukung unsur organisasi, kerangka regulasi, dan internalisasi budaya inovasi. Tujuan utamanya ialah menciptakan interaksi produktif multipihak yang saling menguntungkan bagi perkembangan inovasi dan difusinya, penyebarluasan praktik inovasi terbaik, dan hasil-hasil penelitian dan pengembangan yang sesuai dengan tantangan dan potensi unggulan pemerintah daerah.

Agenda penguatan inovasi daerah perlu senantiasa meningkatkan komunikasi intensif antar pemerintah provinsi dengan pemerintah kabupaten/kota agar terwujud sinergi dan koordinasi penguatan inovasi daerah. Penyelenggaraan inovasi daerah bertujuan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan publik, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, peningkatan daya saing daerah. Penyelenggaraan inovasi daerah terdiri atas:

1. Inovasi daerah dalam rangka pembaharuan terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah.
2. Inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses produksi.

Inovasi daerah dalam rangka pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah inovasi daerah dalam rangka pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat berbentuk:

1. Inovasi tata kelola pemerintahan daerah.
Inovasi tata kelola pemerintahan daerah merupakan inovasi dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan daerah meliputi tata laksana internal dalam pelaksanaan fungsi manajemen dan pengelolaan unsur manajemen.
2. Inovasi pelayanan publik.
Inovasi pelayanan publik merupakan inovasi dalam penyediaan pelayanan kepada masyarakat, yang meliputi: proses pemberian pelayanan barang/jasa publik dan inovasi jenis dan bentuk barang/jasa publik. Inovasi pelayanan publik meliputi:
 - a. Pelayanan barang publik.
 - b. Pelayanan jasa publik.
 - c. Pelayanan administrasi.
3. Inovasi daerah lainnya sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
Inovasi daerah lainnya merupakan segala bentuk inovasi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah.

Inovasi daerah dalam rangka pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah harus memenuhi kriteria:

1. Mengandung pembaharuan seluruh atau sebagian unsur obyek inovasi.

2. Memberi manfaat bagi daerah dan/atau masyarakat.
3. Tidak mengakibatkan pembebanan dan/atau pembatasan pada masyarakat yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
4. Merupakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, atau menjadi kebutuhan masyarakat dalam rangka peningkatan proses dan/atau produk barang dan/atau jasa.
5. Dapat direplikasi.

Inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses produksi inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses produksi diselenggarakan oleh masyarakat dan perguruan tinggi, dapat berbentuk:

1. Penemuan.
Penemuan merupakan kreasi suatu produk, jasa, atau proses baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya.
2. Pengembangan.
Pengembangan merupakan pengembangan suatu produk, jasa, atau proses yang sudah ada.
3. Duplikasi.
Duplikasi merupakan peniruan suatu produk, jasa, atau proses yang sudah ada.
4. Sintesis.
Sintesis merupakan perpaduan konsep dan faktor-faktor yang sudah ada menjadi formulasi baru.

Inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses produksi harus memenuhi kriteria:

1. Mengandung pembaharuan seluruh atau sebagian unsur obyek inovasi.
2. Memberi manfaat bagi daerah dan/atau masyarakat.
3. Tidak mengakibatkan pembebanan dan/atau pembatasan pada masyarakat yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
4. Menjadi kebutuhan masyarakat dalam rangka peningkatan proses dan/atau produk barang dan/atau jasa.

Pengusulan inovasi daerah dalam rangka pembaharuan terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah. Usulan inisiatif inovasi daerah dalam rangka pembaharuan terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat berasal dari kepala daerah, anggota DPRD, aparatur sipil negara,

perangkat daerah, BUMD, masyarakat atau perguruan tinggi. Gubernur mendorong setiap penyelenggara urusan pemerintahan daerah untuk melaksanakan inovasi daerah paling sedikit satu inovasi setiap tahun.

Inisiatif inovasi daerah dituangkan dalam bentuk kerangka acuan kerja inovasi daerah yang sekurang-kurangnya memuat alasan perlunya inovasi daerah, urusan penyelenggaraan pemerintahan yang akan dilakukan inovasi, metode inovasi, tahapan dan jadwal inovasi, keluaran inovasi dan penanggung jawab inovasi.

Pengusulan inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses usulan inisiatif inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses dapat berasal dari masyarakat atau perguruan tinggi. Inisiatif inovasi daerah yang berasal dari masyarakat dan perguruan tinggi dapat disampaikan kepada gubernur melalui perangkat daerah yang membidangi penelitian dan pengembangan untuk mendapatkan pembinaan. Inisiatif inovasi daerah dituangkan dalam bentuk kerangka acuan kerja inovasi yang sekurang-kurangnya memuat alasan perlunya inovasi daerah, bidang/sector/produksi barang dan/atau jasa yang akan dilakukan inovasi, metode inovasi, tahapan dan jadwal inovasi, keluaran inovasi dan penanggung jawab inovasi.

Inovasi daerah dalam rangka pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah ditetapkan dengan keputusan kepala daerah. Keputusan kepala daerah mengenai inovasi daerah disertai dengan penetapan perangkat daerah yang ditugaskan melaksanakan uji coba inovasi daerah. Sedangkan inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses produksi dilaporkan kepada pemerintah daerah untuk dicatat dalam daftar inovasi daerah oleh perangkat daerah yang membidangi penelitian dan pengembangan. Inovasi daerah oleh perguruan tinggi dan masyarakat yang terdaftar, difasilitasi dan dibina oleh pemerintah daerah. Fasilitasi dan pembinaan dilaksanakan oleh perangkat daerah yang membidangi penelitian dan pengembangan. Inovasi daerah oleh perguruan tinggi dan masyarakat yang tidak didaftarkan, dilaksanakan sepenuhnya oleh perguruan tinggi dan masyarakat.

Sistem penyelenggaraan inovasi daerah penyelenggaraan inovasi daerah diwujudkan dalam suatu sistem inovasi daerah yang terdiri dari unsur kelembagaan inovasi daerah, sumber daya inovasi daerah dan jaringan inovasi daerah.

Penguatan sistem inovasi daerah pemerintah daerah dengan sinergitas kekuatan dunia usaha, pemerintah, masyarakat dan kalangan akademisi dengan sumber daya, ilmu pengetahuan dan teknologi untuk fokus menghasilkan temuan dan inovasi yang aplikatif diharapkan dapat meningkatkan daya saing daerah.

D. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah

Inovasi daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah. Dalam peraturan pemerintah ini disebutkan bahwa inovasi daerah adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Selanjutnya, indeks inovasi daerah diartikan sebagai himpunan inovasi daerah yang telah dilaporkan kepada menteri dalam negeri sebagai suatu bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.

Inovasi daerah merupakan semua bentuk pembaharuan dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Bentuk pembaharuan memanfaatkan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ditetapkan melalui kebijakan nasional. Dalam hal penerapan kebijakan inovasi, posisi kementerian dalam negeri sangat strategis. Hal ini dikarenakan kementerian ini tidak hanya bekerja dalam relasi vertikal antara hubungan pusat dan daerah, akan tetapi juga dalam relasi horizontal dengan kementerian/lembaga pemerintah non kementerian. Kementerian dalam negeri memiliki tugas dan fungsi untuk melakukan sinkronisasi segala bentuk produk kebijakan kementerian/lembaga pemerintah non kementerian sebelum diteruskan dan diadopsi atau adaptasi oleh pemerintah daerah.

Selain itu, membuka peluang untuk melakukan kolaborasi/kerjasama sebagai salah satu instrumen penguatan dimensi kelembagaan pusat. Untuk mewujudkan sinergitas tersebut, dapat dilakukan melalui komunikasi dan koordinasi secara intensif dalam beberapa forum pertemuan teknis lintas kementerian/lembaga pemerintah non kementerian.

Pemerintah daerah yang inovatif adalah pemerintah daerah yang menyelenggarakan segala bentuk inovasi daerah baik dalam bentuk inovasi tata kelola pemerintahan daerah, inovasi pelayanan publik

dan inovasi daerah lainnya sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah, kementerian dalam negeri melakukan pembinaan inovasi daerah kepada pemerintah daerah secara berjenjang. Struktur hierarki pemerintahan dijadikan patokan metode pembinaan inovasi daerah, pembinaan pemerintah provinsi oleh kemendagri sedangkan kabupaten/kota oleh gubernur selaku wakil pemerintah pusat, namun dalam praktek kementerian dalam negeri dapat secara langsung mengintervensi dan mengkoordinasikan pembinaan inovasi daerah pada kabupaten/kota. Mengacu peraturan perundangan tersebut kementerian dalam negeri melakukan serangkaian aktivitas pembinaan inovasi daerah.

E. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik

Dalam rangka meningkatkan kinerja penyelenggara Inovasi serta memelihara kualitas Inovasi yang berkelanjutan maka Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik sudah tidak sesuai dengan perkembangan sehingga perlu diganti dicabut dan diganti dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik yang diperlukan untuk percepatan peningkatan kualitas dan kinerja pelayanan publik melalui inovasi pelayanan publik guna memenuhi harapan masyarakat. Dengan ditetapkannya peraturan menteri tersebut, diharapkan dapat mendorong kementerian/ lembaga ataupun pemerintah daerah untuk terus menciptakan inovasi-inovasi dalam hal meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.

Peraturan yang baru tersebut di atas mendorong seluruh pemerintahan khususnya pemerintah daerah untuk lebih inovatif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Selain merupakan perintah dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pemerintah telah menyiapkan insentif bagi pemerintah daerah yang inovasinya dinilai bagus.

Dalam peraturan di atas lebih menekankan kepada substansi pembinaan inovasi pelayanan publik sebagai upaya sistematis yang dilakukan baik secara nasional maupun secara internasional dan/atau regional melalui kegiatan penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan Inovasi. Sebagaimana disebutkan dalam pasal 3, Pembinaan Inovasi dilakukan terhadap inovasi yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Kebaruan, yaitu memperkenalkan cara, pendekatan atau kebijakan dan desain pelaksanaan baru dan berbeda dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Efektif, yaitu menghasilkan keluaran yang nyata sesuai dengan tujuan penyelenggaraan pelayanan publik.
3. Bermanfaat, yaitu memberikan dampak bagi peningkatan kualitas pelayanan publik.
4. Mudah disebarkan, yaitu mudah untuk ditiru dan dikembangkan oleh penyelenggara inovasi lainnya.
5. Berkelanjutan, yaitu terus diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, serta mendapat dukungan masyarakat.

Selanjutnya, sebagaimana disebutkan pada pasal 4, pembinaan inovasi diselenggarakan melalui kegiatan:

1. Penciptaan.
2. Pengembangan.
3. Pelembagaan Inovasi.

Pemberian penghargaan kepada kementerian/lembaga dan pemerintah daerah dilakukan sebagai bagian dari capaian reformasi birokrasi pada masing-masing kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Selain kementerian/lembaga ataupun pemerintah daerah, penghargaan juga dapat diberikan kepada aparatur sipil negara dan pegawai badan usaha milik negara dan badan usaha milik daerah secara perorangan dan/atau tim yang menginisiasi penciptaan inovasi yang terpilih sebagai inovasi terbaik di tingkat nasional sebagaimana pada Pasal 12 ayat (1).

F. Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 104 Tahun 2018 Tentang Penilaian dan Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 104 Tahun 2018 tentang Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah, menegaskan bahwa indeks inovasi daerah adalah seperangkat variabel dan indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat inovasi daerah berdasarkan periode tertentu. Sebagai institusi pembina dan pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah, kementerian dalam negeri memfasilitasi pemerintahan daerah untuk berinovasi dalam mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Selain itu juga melakukan penilaian terhadap inovasi yang dilaksanakan dan dilaporkan oleh pemerintah daerah dan memberikan penghargaan serta dana insentif daerah kepada pemerintah daerah yang berhasil melaksanakan inovasi.

Pemberian penghargaan dan dana insentif daerah bidang inovasi daerah, sebenarnya bukanlah hasil akhir dari kegiatan inovasi melainkan hanya sebagai pemicu agar daerah melakukan inovasi yang pada gilirannya kualitas pelayanan masyarakat meningkat sehingga terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Guna mewujudkan hal tersebut kementerian dalam negeri selalu melakukan berbagai langkah diantaranya adalah pembinaan kepada pemerintah daerah.

Pembinaan inovasi daerah yang dimaksud dalam bab ini adalah upaya yang dilakukan kementerian dalam negeri kepada pemerintah daerah dalam rangka memacu pemerintah daerah untuk berinovasi sesuai dengan peringkat inovasi daerah yang diperoleh berdasarkan hasil indeks inovasi daerah. Untuk efektivitas pembinaan inovasi daerah, perlu disusun peta pembinaan inovasi daerah.

Peta pembinaan inovasi daerah merupakan hasil pemetaan pembinaan yang dilakukan oleh kementerian dalam negeri berdasarkan data inovasi daerah yang dilaporkan oleh pemerintah daerah, sesuai dengan tingkat inovasi daerah yang diperoleh berdasarkan penilaian inovasi yang dilakukan oleh kementerian dalam negeri. Penilaian inovasi daerah adalah proses penilaian terhadap semua bentuk inovasi daerah menggunakan indikator indeks inovasi daerah.

READING COPY



BAB VIII

METODE INOVASI SEKTOR PUBLIK

Untuk membantu memberikan solusi berbasis inovasi kepada masyarakat dengan menggunakan tahapan standar untuk menghasilkan suatu produk dalam bentuk model dalam pelayanan publik yang diharapkan dapat membantu menyelesaikan permasalahan dalam pelayanan publik secara tepat.

Penataan kembali konsep pelayanan publik saat ini menjadi tema utama dalam pembahasan tentang birokrasi publik dengan cara/upaya menerapkan mencari metode inovasi yang tepat atau upaya membuat ide yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan penerima layanan serta memberikan kontribusi bagi pengguna layanan dalam hal kualitas pelayanan publik.

Metode inovasi merupakan teknik pengumpulan ide-ide yang memungkinkan salah satu alternatif untuk menjadikan hal-hal yang tidak mungkin terjadi menjadi suatu hal yang akan mungkin terjadi. Proses inovasi merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi, mulai dari sadar tahu adanya inovasi sampai menerapkannya. teknik teknik ini memiliki banyak nama yang berbeda (misalnya *startup* yang ramping, pemikiran desain, perencanaan yang didorong oleh penemuan, perangkat lunak tangkas, dan sebagainya)

sebenarnya memiliki kesamaan yang luar biasa. Perbedaan terutama berkaitan dengan langkah-langkah proses inovasi yang tekankan. Misalnya, pemikiran desain menekankan pemahaman masalah pelanggan, sedangkan yang lain menekankan pada eksperimen solusi.

A. Metode *The Publik Sector Innovation Lifecycle*

Proses inovasi merupakan suatu proses penemuan baru yang berbeda dari yang sebelumnya berupa hasil pemikiran ide yang ditemukan. Proses inovasi juga merupakan langkah percobaan untuk memastikan inovasi yang ditetapkan apakah layak atau tidak layak untuk ditetapkan di suatu wilayah. Setiap fase inovasi memiliki berbagai fase yang berbeda-beda tingkat percobaannya untuk dapat terciptanya suatu tujuan yaitu pemberian pelayanan publik yang berkualitas.

1. Manfaat penerapan metode *the publik sector innovation lifecycle*. Manfaat dari *innovation lifecycle* merupakan sarana bagi tim dan organisasi untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dalam pelayanan publik, untuk apa yang dibutuhkan inovasi dan bagaimana mereka mendukungnya. Jika inovasi tidak diperlakukan sebagai proses yang eksplisit, ketika itu terjadi, itu akan didominasi oleh proses lain, oleh hasrat individu, peristiwa eksternal atau kekuatan sistemik daripada kebutuhan, niat, atau tata kelola yang baik. Dalam kasus seperti itu, tim atau organisasi akan menjadi reaktif, daripada membentuk inovasi secara sengaja untuk konteks dan kebutuhan mereka.

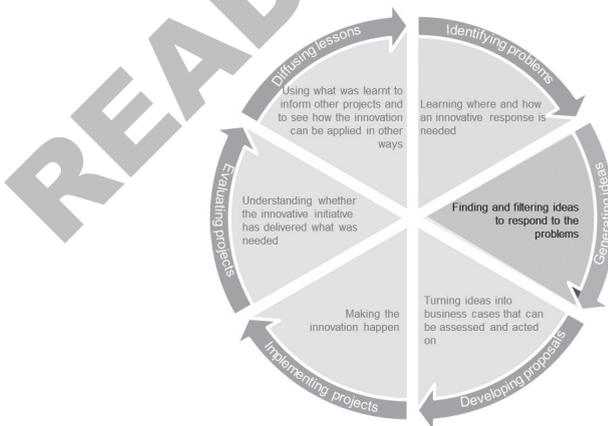
Sementara banyak tantangan dan masalah yang diidentifikasi dalam pelayanan publik mungkin merupakan bisnis biasa (misalnya kegagalan dalam masalah pelayanan), dalam menyediakan *platform* untuk masalah yang akan muncul, serta data yang signifikan untuk memahami pola dan peluang untuk tanggapan baru. Ini juga menyoroti beberapa masalah tentang pembelajaran, waktu dan lain-lain). Masalah kadang-kadang bisa eksplisit, masyarakat dapat mengartikulasikan keprihatinan terhadap pelayanan publik tetapi juga kadang-kadang perlu dilihat atau diramalkan dengan masalah diidentifikasi melalui analisis pola dan perilaku dari waktu ke waktu. Pembelajaran perlu dilihat sebagai bagian integral dan berkelanjutan dari pekerjaan, daripada terpisah dari pekerjaan, jika

itu akan menjadi elemen yang efektif untuk mengidentifikasi di mana dan bagaimana masalah muncul. Pembelajaran dapat menjadi proses terbuka, memanfaatkan berbagai sumber, memungkinkan berbagai perspektif pada kumpulan data yang sama (termasuk pendapat dan pengalaman nyata).

Dengan memanfaatkan keluhan dan umpan balik, kasus ini menunjukkan bahwa masalah tunggal dapat menjadi titik data yang dapat digunakan untuk membangun gambaran yang lebih besar dan pemahaman yang lebih kaya tentang apa yang terjadi, membuka potensi masalah dan masalah yang memerlukan tanggapan yang diubah, termasuk yang baru. Pendekatan ini juga memungkinkan adanya rasa isu yang spesifik (penyampaian layanan) maupun yang lebih luas (isu kebijakan).

2. Tahapan dalam metode *the publik sector innovation lifecycle*.

Inovasi sebagai proses yang siklus dan berlangsung terus menerus seperti dijelaskan oleh *Observatory Publik Sector Innovation* dari *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2016), yaitu *the innovation lifecycle* dengan 6 (enam) proses inovasi, yaitu proses mengidentifikasi masalah (*identifying problems*), mengembangkan ide (*generating ideas*), membuat proposal (*developing proposals*), melaksanakan inovasi (*implementing projects*), evaluasi inovasi (*evaluating projects*), serta menyebarkan inovasi (*diffusing lessons*) (OECD, 2020), yang dijelaskan dengan gambar berikut:



Gambar 8.1. *The Publik Sector Innovation Lifecycle* (OECD, 2020)

Proses inovasi sebagaimana digambarkan pada diagram di atas, meliputi fase identifikasi masalah, mengembangkan ide, membuat proposal, melaksanakan inovasi, mengevaluasi inovasi dan menyebarkan inovasi. Proses tahapan inovasi *The Public Sector Innovation Lifecycle* (OECD, 2020) dijabarkan sebagai berikut:

a. *Identifying Problems* (Identifikasi Masalah).

Tahapan ini merupakan proses dengan mempelajari dan mengidentifikasi dimana dan bagaimana suatu inovasi dibutuhkan. Kegiatan mencakup hal-hal apa saja yang melatarbelakangi membuat inovasi dalam sektor publik atau melihat kesempatan-kesempatan yang dapat digunakan untuk mengembangkan suatu ide atau pembaharuan baru dengan melihat permasalahan pada pola kerja yang diharapkan.

Tahapan pertama dalam melakukan inovasi adalah mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan yang terjadi dalam masyarakat diawali dengan memulai menemukan masalah, bisa berawal dari keluhan, laporan riset, berita media, pengumpulan data merupakan langkah yang membantu memahami seluruh gambaran masalah serta mempraktikkan empati. Kebutuhan dan permasalahan tersebut dapat diamati melalui fenomena yang terjadi pada lingkungan masyarakat atau melalui beberapa penelitian sebelumnya yang mendalam. Kebutuhan merupakan barang atau jasa yang diinginkan oleh masyarakat, yang apabila dipenuhi dapat memberikan kepuasan jasmani dan rohani pada masyarakat. Dalam mengamati kebutuhan masyarakat, sebaiknya dilakukan dengan melibatkan tidak hanya oleh satu golongan, sehingga pelaku inovasi dapat melihat dari berbagai sudut pandang mengenai hal yang dibutuhkan oleh masyarakat. Mengidentifikasi masalah adalah tentang mempelajari di mana dan bagaimana tanggapan inovatif diperlukan. Pembelajaran ini tidak hanya berkaitan dengan masalah yang ada atau yang sudah ada, tetapi juga masalah yang muncul atau yang belum terjadi, tetapi membutuhkan persiapan. Tanpa eksplorasi atau kemampuan yang dikembangkan untuk belajar tentang, dan dengan demikian mengenali, kebutuhan akan inovasi, aktivitas inovatif akan berjuang untuk terjadi karena aktivitas yang ada, yang memiliki kelembamannya sendiri, akan difokuskan sebagai gantinya. Suatu organisasi (atau tim) yang mampu terus belajar

dan berefleksi, akan lebih mampu merasakan kebutuhan (dan peluang) untuk perubahan, dan memberikan ruang untuk hal-hal baru di tengah atau di samping kegiatan yang ada.

Mengidentifikasi masalah adalah belajar mengidentifikasi dan memahami perlunya tanggapan inovatif dapat dilakukan dengan berbagai cara. Ini mungkin termasuk memulai dari awal dengan masalah kebijakan dan bertanya "apa yang ingin kita capai" atau mungkin tentang belajar tentang masalah sebagai bagian dari bisnis rutin, untuk mengidentifikasi kapan dan di mana pendekatan baru mungkin diperlukan untuk menjaga hal-hal berjalan lancar.

Suatu permasalahan dapat dilakukan dengan beberapa cara mengidentifikasi masalah dapat menjadi proses bertanya yang eksplisit serta proses latar belakang untuk memahami suatu persoalan. Sementara banyak tantangan dan masalah yang diidentifikasi mungkin merupakan bisnis biasa (misalnya kegagalan dalam masalah layanan), layanan menyediakan platform untuk masalah yang akan muncul, serta data yang signifikan untuk memahami pola dan peluang untuk tanggapan baru.

Masalah kadang-kadang bisa eksplisit (masyarakat dapat mengartikulasikan keprihatinan) tetapi juga kadang-kadang perlu dilihat atau diramalkan (masalah dapat diidentifikasi melalui analisis pola dan perilaku dari waktu ke waktu)

- 1) Pembelajaran perlu dilihat sebagai bagian integral dan berkelanjutan dari pekerjaan, daripada terpisah dari pekerjaan, jika itu akan menjadi elemen yang efektif untuk mengidentifikasi di mana dan bagaimana masalah muncul
- 2) Pembelajaran dapat menjadi proses terbuka, memanfaatkan berbagai sumber, memungkinkan berbagai perspektif pada kumpulan data yang sama (termasuk pendapat dan pengalaman nyata).

Dengan memanfaatkan keluhan dan umpan balik, kasus ini menunjukkan bahwa masalah tunggal dapat menjadi titik data yang dapat digunakan untuk membangun gambaran yang lebih besar dan pemahaman yang lebih kaya tentang apa yang terjadi, membuka potensi masalah dan masalah yang memerlukan tanggapan yang diubah, termasuk yang baru.

Pendekatan ini juga memungkinkan adanya rasa isu yang spesifik (penyampaian layanan) maupun yang lebih luas (isu kebijakan). Dengan melengkapi aktor eksternal dengan sarana untuk mengartikulasikan keprihatinan dan masalah dengan cara yang lebih sesuai dengan proses kebijakan. metode ini menyediakan sarana untuk memperluas kumpulan orang yang dapat membantu mengidentifikasi masalah, menguji asumsi, dan membantu membingkai ulang masalah dengan menggunakan perspektif yang berbeda. Ini juga memperluas kemampuan proses yang ada untuk mengungkap perspektif alternatif, membantu membuat asumsi yang mendasarinya menjadi eksplisit, termasuk apa yang sebenarnya diharapkan oleh aktor yang berbeda atau bagaimana memahami pemingkai ruang masalah. Melalui analisis *identifying problems*, bisa membantu pembelajaran di mana dan kapan respons inovatif diperlukan. Pembelajaran yang di dapat dari tahapan *Identifying Problems* adalah :

- 1) Memperjelas maksud.
Alat membantu memperjelas apa yang sebenarnya ingin dicapai, oleh karena itu, membantu mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang ada dan apa yang dibutuhkan.
- 2) Buat asumsi eksplisit dan bangun pemahaman bersama.
Identifying problems membantu membuat asumsi yang mendasari dan model mental/ konsepsi masalah yang ada menjadi eksplisit, dan karena itu lebih mudah untuk direnungkan dan ditantang. Ini membantu membangun pemahaman bersama tentang masalah, dan oleh karena itu meningkatkan kemungkinan bahwa itu disepakati sebagai masalah yang membutuhkan respons inovatif.
- 3) Hindari melompat ke kesimpulan.
Alat mendorong eksplorasi masalah yang lebih luas. Kecenderungan alami organisasi adalah melihat masalah dan bertindak. Pembelajaran untuk inovasi menekankan bahwa masalah tidak boleh dianggap begitu saja, bahwa hubungan antara sebab dan akibat mungkin rumit atau bahkan tidak jelas. Proses yang dapat memungkinkan peningkatan eksplorasi sifat masalah sebelum memerlukan

tindakan, investasi dan penghapusan pilihan lain menawarkan kesempatan yang lebih baik untuk masalah untuk dipahami.

4) Terhubung dengan orang lain.

Identifying problems ini melibatkan orang lain yang terkait dengan masalah dan membantu mengakses atau membawa pengetahuan tersebut ke masalah yang sedang dieksplorasi. Pengalaman hidup orang tentang masalah itu penting tetapi bisa sulit untuk diartikulasikan dalam bentuk kebutuhan yang jelas, wawasan atau penjelasan yang relevan.

5) Eksperimen dan kurangi biaya kegagalan.

Identifying problems menekankan eksperimen dan pengujian aspek masalah. Proses yang mengurangi waktu, tenaga, dan biaya eksperimen membuat kegagalan menjadi masalah yang kurang signifikan dan mengarah pada pembelajaran yang lebih cepat tentang masalah dan cara merespons.

6) Membingkai ulang masalah.

Identifying problems membantu mengungkapkan cara alternatif untuk melihat masalah. Penyajian masalah terkadang menunjukkan bahwa ada cara yang jelas untuk merespons, namun sifat masalah yang kompleks dan saling berhubungan berarti bahwa perhatian harus diberikan. Terkadang cara terbaik untuk menanggapi suatu masalah adalah dengan memikirkan kembali sifat dari masalah tersebut. Tindakan ini kemudian akan menyarankan cara-cara baru tentang bagaimana masalah tersebut dapat ditanggapi dengan baik dan jenis intervensi apa yang paling menjanjikan.

b. *Generating Ideas* (Mengembangkan ide).

Tahapan ini merupakan proses yang membahas mengenai pemecahan masalah, bagaimana mencari dan mengembangkan ide-ide untuk menjawab terkait masalah-masalah yang sebelumnya telah diidentifikasi. Tahapan ini membutuhkan pemikiran yang kreatif untuk dapat menghasilkan ide baru yang berguna sebagai langkah perbaikan. Kunci dalam mengembangkan ide adalah mengkombinasikan dan mereorganisasikan informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya untuk memecahkan masalah-masalah dan/atau meningkatkan kinerja.

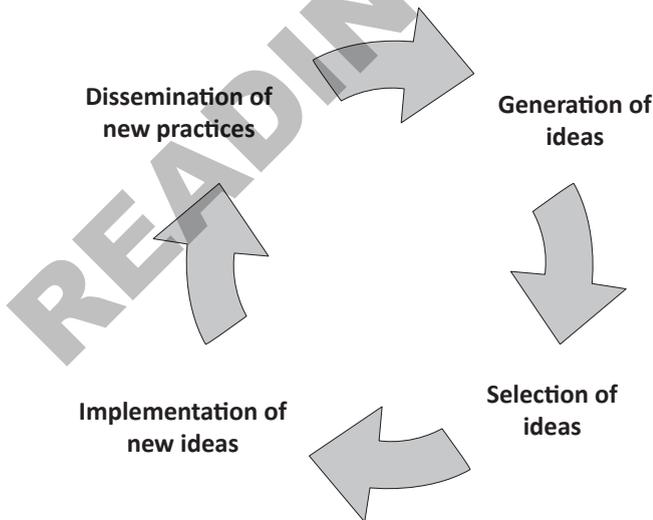
Pemunculan gagasan ini merupakan tahap awal dalam pengembangan produk baru. Idea atau ide itu sendiri merupakan

sumber utama hingga akhirnya bisa menciptakan hasil yang maksimal. Melalui ide gagasan yang dikeluarkan adalah ide yang bagus, maka pastinya produk yang dikembangkan juga akan menjadi produk yang istimewa.

Memunculkan ide adalah tentang menemukan dan menyaring ide-ide untuk menanggapi masalah untuk memberikan pilihan. Ide adalah artikulasi dari kemungkinan alternatif (Observatory of Publik Sector Innovation, 2017). Hal itu dapat mencerminkan pengetahuan baru dan teknologi baru, yang membuka jalan bagi cara-cara baru bertindak, atau dapat mencerminkan pemahaman baru tentang dunia yang ada.

Tanpa kemampuan untuk mencari ide secara efektif, tim (atau organisasi) akan terbatas dalam lingkup kemungkinan yang disadari, yang berarti bahwa mungkin kehilangan peluang penting, atau didorong ke arah tertentu meskipun ada potensi alternatif yang lebih baik.

Bommert (2010) mengungkapkan bahwa dalam mengembangkan ide proses inovasi sebagai suatu siklus ada 4 (empat) komponen yang sangat berperan. Dijelaskan dalam gambar:



Gambar 8.2. *Innovation Cycle* (Eggers & Singh, 2009)

1) Memunculkan ide.

Banyak organisasi mengusulkan perubahan pemerintah berdasarkan pemahaman sektor publik. Tahap ini harus lebih sistematis untuk memberikan hasil yang berharga. Banyak organisasi pemerintah yang mengabaikan karyawan sebagai sumber ide yang sangat baik untuk membawa inovasi yang berharga. Tujuannya ingin membuat perbedaan organisasi secara keseluruhan, melihat apa yang dilakukan dengan benar berdasarkan dasar hukum, dan menghubungkan dengan masyarakat untuk mengerti kebutuhan yang masih belum terpenuhi.

2) Memilih ide.

Setelah menghasilkan suatu ide maka perlu memilih mana yang terbaik. Pemerintah sering mengalami kesulitan untuk berhadapan dengan banyak pemangku kepentingan yang mempengaruhi gagasan baru yang dimiliki untuk memilih yang paling baik.

3) Mengimplementasikan ide.

Ide yang telah dipilih harus disempurnakan dan dieksekusi. Apabila dianggap baik maka ide tersebut akan dirubah menjadi suatu program baru. Beberapa faktor kunci keberhasilan dalam menerapkan inovasi, meliputi adanya sumber daya manusia, memberi umpan balik kepada pengguna, memastikan komunikasi yang efektif antara pemimpin dan karyawan, memasukkan implementasi ide yang bagus menjadi pemikiran strategis di tingkat manajerial.

4) Menyebarluaskan ide.

Tahap terakhir di siklus inovasi untuk menyebarkan inovasi seluruh organisasi dan pemangku kepentingan yang terkena dampak dari adanya inovasi tersebut.

Menghasilkan ide bisa menjadi proses yang sederhana, hanya terjadi di dalam tim, atau bisa terjadi di tingkat nasional, terbuka untuk semua orang. Ini mungkin tentang mengidentifikasi bagaimana mengubah sesuatu yang kecil atau mungkin tentang sesuatu yang besar. *Generating ideas* menyoroti beberapa masalah penting (OECD, 2020):

- 1) Pentingnya memiliki rasa keinginan yang jelas terhadap ide-ide seperti apa yang diminta, cakupannya apa, dan parameter apa yang akan dipertimbangkan.

- 2) Peran penggabungan dalam hal ini ada pengertian yang jelas tentang bagaimana kegiatan demokratis yang mencari masukan inklusif dari masyarakat dan dengan demikian warga dapat memahami maksud yang mendasarinya.
- 3) Proses telah dirancang untuk menjadi proses yang dapat diulang, yaitu adanya pemahaman yang jelas tentang bagaimana ide-ide akan disaring dan dipilih, peserta dapat melihat ide-ide dan mengikuti kemajuan dan didorong untuk berpartisipasi lagi.
- 4) Ada pemahaman yang jelas mengapa peserta mungkin ingin berkontribusi dan legitimasi yang mendasari inisiatif meminta ide, ada juga hubungan yang sudah ada sebelumnya, meskipun berpotensi lemah, antara calon peserta dan entitas (pemerintah) yang meminta ide.
- 5) Peserta didukung dalam partisipasi dapat berkontribusi melalui sejumlah cara yang berbeda saluran.
- 6) Kepemilikan politik, ada perasaan yang jelas tentang sponsor politik dan kepemilikan proses, dan dengan demikian kepastian bahwa sesuatu akan dihasilkan atau terjadi dari proses tersebut.

Ada sejumlah alat dan metode yang dapat membantu tim dan organisasi dalam mengambil pendekatan yang lebih terorganisir dan canggung untuk menemukan dan menyaring ide. Salah satu contohnya adalah memiliki sistem manajemen ide yang eksplisit. Pembahasan pentingnya menetapkan harapan yang jelas dari semua yang terlibat. Partisipasi tidak dapat diasumsikan hanya karena ada ajakan dan diperlukan strategi keterlibatan aktif, bahwa orang-orang lebih mungkin untuk berpartisipasi jika isu-isu tersebut relevan dengan konteks.

Generating Ideas membantu menyoroti beberapa dimensi alternatif dari pembangkitan ide. Penggunaan penyimpangan positif sebagai alat menyoroti beberapa dimensi penting lainnya dari generasi ide. Terkadang ide-ide sudah ada dalam praktik, dan perhatian mungkin lebih baik diarahkan untuk memunculkannya dan memahami mengapa ide-ide itu tidak lebih tersebar luas, daripada memunculkan ide-ide baru (karenanya pentingnya menemukan dan menyaring ide-ide). Metode seperti itu juga

membantu untuk menantang asumsi dengan memperoleh wawasan yang lebih besar ke dalam pengalaman hidup yang mungkin bertentangan dengan pemahaman formal tentang apa masalahnya. Ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana ide-ide dapat dimainkan dalam praktik, dengan melihat dan menghargai rintangan yang ada di lapangan.

Generating ideas membantu mengilustrasikan beberapa pertimbangan yang harus diperhitungkan oleh organisasi dan tim sektor publik untuk menghasilkan ide.

metode *generating ideas* yang paling mungkin membantu dalam menemukan dan menyaring ide (Observatory of Publik Sector Innovation, 2017), yaitu:

- 1) Membantu menumbuhkan legitimasi.
Apakah alat tersebut membantu mendorong legitimasi proses pembuatan ide?
Apakah itu, pada dasarnya, membantu menetapkan bahwa ini adalah proses yang tepat yang dijalankan oleh orang yang tepat?
- 2) Tantang asumsi dan definisikan masalahnya dengan lebih baik.
Apakah *generating ideas* mengembangkan asumsi yang mendasari atau eksplisit tentang apa yang mungkin menjadi hal terbaik untuk dilakukan dan membantu membuat pemahaman masalah lebih eksplisit? Apakah itu membantu orang melihat kedua masalah, isu-isu, kebutuhan untuk perubahan, dan benar-benar berpikir tentang apa yang perlu terjadi?
- 3) Memberikan wawasan baru tentang apa yang mungkin (termasuk solusi yang ada): Apakah alat ini membantu memperluas cakrawala tentang apa yang mungkin, termasuk mengidentifikasi solusi yang ada yang mungkin sudah digunakan tetapi belum diketahui dengan baik? Apakah itu memberikan wawasan tentang cara berpikir baru tentang apa yang bisa dilakukan?
- 4) Mengidentifikasi dan membangun ide (termasuk menyaring ide-ide buruk).
Apakah alat ini tidak hanya mengidentifikasi ide-ide baru, tetapi bekerja untuk membangun dan meningkatkan ide-

ide, dan mengidentifikasi apa yang mungkin merupakan ide-ide berkualitas lebih rendah?

- 5) Memberikan wawasan tentang bagaimana ide-ide dapat dimainkan.

Apakah *generating ideas* memberikan wawasan tentang bagaimana suatu ide dapat dimainkan dalam kenyataan bahwa bagaimana ide itu dapat diterima, bagaimana cara kerjanya, di mana mungkin ada masalah implementasi potensial, atau dampak urutan kedua.

- 6) Berkontribusi untuk mendukung dan kepemilikan ide.

Apakah *generating Ideas* membantu membangun dukungan untuk ide dan mengidentifikasi bagaimana aktor yang berbeda dapat berkontribusi dan mungkin mengambil kepemilikan dari aspek yang berbeda dari ide.

- c. *Developing proposals* (membuat proposal).

Tahapan mengubah dan menganalisis ide-ide yang telah dipilih untuk ditinjaulanjuti dan dibahas oleh yang memiliki wewenang. Kegiatan meliputi segala hal setelah disepakati inovasi apa yang dibuat dan dapat menjadi acuan untuk menjalankan inovasi. Mengembangkan proposal melibatkan mengubah opsi yang mungkin kasar dan belum teruji menjadi kasus bisnis yang dapat dinilai dan ditindaklanjuti. Ini melibatkan pematangan opsi yang dipilih sehingga lebih banyak yang dapat dipelajari tentang manfaat relatifnya dan apa yang mungkin diperlukan dalam implementasinya, sehingga pilihan yang diinformasikan dapat dibuat. Proposal yang baik akan membantu pembuat keputusan yang relevan (terkadang menjadi pendukung proyek itu sendiri) memahami biaya dan manfaat dari mengejar suatu tindakan, dan biaya dan manfaat dari *tidak* mengejar suatu tindakan, sementara tidak terlalu menjanjikan mengingat ketidakpastian yang melekat yang terlibat dalam melakukan sesuatu yang baru atau berbeda.

Mengembangkan proposal dengan mengubah opsi menjadi kasus bisnis yang dapat dinilai dan harus ditindaklanjuti, tentu akan bervariasi tergantung pada ruang lingkup dan skala proyek atau inisiatif yang diusulkan. Sesuatu yang berhubungan dengan proses internal tim akan membutuhkan proposal yang berbeda dengan sesuatu yang berhubungan dengan seluruh inisiatif

pemerintah yang membutuhkan persetujuan dan persetujuan pemerintah dan yang akan memiliki pengawasan yang signifikan. *Developing proposals* membahas solusi atau *problem solving* dalam mengembangkan proposal. *Developing proposals* membantu nilai kejelasan seputar kriteria pengambilan keputusan, atau seperti yang sering terjadi pada proyek inovatif, pemahaman tentang bagaimana kriteria tersebut akan dikembangkan, secara potensial dengan cara yang berulang. Ini juga menggambarkan pentingnya memiliki kejelasan seputar faktor-faktor lain yang mungkin membentuk proses.

Proyek-proyek inovatif sering kali berjalan ke arah yang tidak terduga, dan perlu ada pemahaman yang jelas dari para pembuat keputusan mengenai parameter atau batasan yang diizinkan, sehingga waktu dan sumber daya tidak dihabiskan untuk opsi yang tidak akan pernah dapat diterima. Dalam hal ini, pemerintah menetapkan mandat yang cukup luas (skema ini tidak dapat merugikan warga lebih dari skema yang ada). Dalam kasus lain mungkin penting untuk lebih tepat (misalnya jika ada kepekaan politik, risiko dan/atau kendala hukum/peraturan atau anggaran yang jelas).

Sorotan lain dari proyek ini adalah dimasukkannya konsultasi dan keterlibatan ekstensif dengan pihak terkait dan bagian dari sistem, untuk memungkinkan pemahaman yang lebih kaya tentang perspektif yang berbeda tentang proposal yang diajukan, dan peluang untuk masalah implementasi yang akan diangkat sebelum melanjutkan dengan keputusan.

Elemen desain bersama adalah contoh bagaimana elemen proposal pengembangan yang baik dari siklus hidup juga akan memastikan bahwa implikasi dari opsi yang berbeda dipahami, dan dilakukan dengan cara yang dapat dimengerti oleh yang akan membuat keputusan. Proyek inovatif sering kali dapat membawa pendekatan dan informasi baru yang mungkin tidak familiar bagi pengambil keputusan, yang berarti bahwa membuat keputusan tentang hal-hal yang mungkin tidak sepenuhnya dipahami, yang kemungkinan akan menyebabkan masalah selama sisa proses inovasi. Oleh karena itu, menemukan cara untuk membuat informasi dapat diakses dan relevan dengan pengalaman para pembuat keputusan sangat penting.

Contoh ini juga memberikan kejelasan proses, yang dapat membantu memastikan integritas pengembangan opsi dan keputusan akhir. Dalam hal ini ada partisipasi masyarakat dan oleh karena itu kemungkinan besar peluang kepercayaan masyarakat yang lebih luas bahwa proses tersebut akan mengejar pilihan yang akan mewakili dan untuk masyarakat. *Developing proposals* membantu dalam pengembangan proposal, serta pendekatan alternatif untuk melakukan menunjukkan nilai *prototyping*, yang pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana opsi yang berbeda dapat dibuat nyata dan bermakna bagi audiens yang berbeda. Ini memberikan dasar yang lebih kaya untuk menilai opsi, yang bisa sangat penting untuk proposal inovatif di mana ide awal, terutama jika sangat baru, mungkin sulit untuk disempurnakan dan dipahami. Pembuatan prototipe atau cara lain untuk mematangkan ide dengan cepat dan dengan biaya rendah, dapat sangat membantu ketika memilih di antara opsi-opsi baru.

Developing proposals juga menekankan nilai menyatukan atau melibatkan audiens yang relevan dalam proses bisa sangat berharga, dan meningkatkan efektivitas proses. Mengadakan yang berbeda audiens dengan keahlian dan pengalaman relevan yang berbeda (dalam hal ini penyedia layanan dan pengguna layanan, serta pengembang dan desainer yang dapat membantu mengembangkan opsi) dapat membantu menyempurnakan potensi masalah, tantangan, dan implikasi dari opsi yang berbeda. Untuk opsi inovatif, yang mungkin tidak mudah dikomunikasikan atau dipahami karena kebaruannya, ini bisa sulit dilakukan melalui proses konsultasi konvensional, di mana asumsi dasar yang dibawa ke opsi mungkin sangat berbeda karena tidak ada pemahaman bersama tentang apa yang pilih. Komponen *pitching* dari proses juga memungkinkan opsi yang berbeda untuk dibandingkan dan diuji pada pijakan yang sama, berkontribusi pada integritas proses pengambilan keputusan.

Developing proposals membantu mengilustrasikan beberapa pertimbangan lain untuk mengembangkan proposal, khususnya terkait dengan inovasi yang lebih muncul, di mana kemampuan untuk menguraikan atau membuat eksplisit apa yang sebenarnya

akan terjadi mungkin bahkan lebih terbatas. Di mana ada tingkat ketidakpastian yang tinggi, sulit untuk memisahkan pengembangan proposal dari implementasi, karena mungkin tidak mungkin memiliki informasi yang cukup untuk mengusulkan tindakan formal tanpa 'menjadi kotor' dan uji coba dan pengujian proposal. Uji coba proposal dapat memberikan informasi yang kaya tentang apa yang sebenarnya perlu dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan yang lebih formal untuk proposal yang lebih luas. Untuk proyek inovatif yang lebih mutakhir, pengujian dapat menyediakan atau memungkinkan proses pembelajaran penting yang memungkinkan pengembangan atau pembuatan kriteria yang dengannya proyek harus dinilai. Tanpa ini, mungkin tidak mungkin untuk menilai secara adil sesuatu yang belum pernah dilakukan sebelumnya sebelum benar-benar dilakukan.

5 (lima) kriteria telah diidentifikasi sebagai relevan untuk mempertimbangkan kontribusi alat dan pendekatan dalam mengembangkan proposal. Ini termasuk bahwa :

- 1) Membantu menetapkan dan mengartikulasikan parameter dan kriteria untuk apa yang membuat proposal yang baik. Apakah *developing proposals* membantu dalam menetapkan apa yang akan membedakan proposal yang baik dari yang tidak baik? Apakah itu membantu memberikan gambaran tentang seperti apa proposal 'buruk', atau setidaknya yang tidak akan memenuhi maksud yang mendasarinya?
- 2) Membantu memperoleh intelijen bisnis yang dapat menginformasikan implementasi. Apakah *developing proposals* membantu untuk memperoleh wawasan tentang apa yang mungkin ditemui selama proses implementasi?
- 3) Menampakkan kemungkinan implikasi. Apakah *developing proposals* membantu menyoroti kemungkinan implikasi dari suatu proposal, dan dengan demikian wawasan tentang bagaimana hal itu dapat direaksikan, bagaimana hal itu dapat diintegrasikan dengan inisiatif lain yang ada, atau apa yang mungkin dihasilkannya?

- 4) Membuat proposal bermakna/nyata.
Apakah *developing proposals* membantu memberikan pemahaman yang lebih lengkap kepada pengambil keputusan tentang apa yang terlibat dalam proyek inovatif?
- 5) Membantu perbandingan opsi yang bersaing.
Apakah *developing proposals* ini membantu membandingkan perbedaan?

d. *Implementing projects* (melaksanakan inovasi).

Tahapan ini sebagai alternatif pemecahan masalah dan ide-ide inovasi sebelumnya yang telah disepakati untuk kemudian dijalankan atau diterapkan. Menjalankan suatu inovasi dapat menentukan hasil akhir apakah suatu inovasi bermanfaat dengan baik atau tidak.

Bagian proyek implementasi dari siklus hidup adalah tentang membuat inovasi menjadi nyata. Ini adalah tentang mewujudkan tujuan proposal yang dipilih, sementara juga menavigasi dan menangani masalah yang tak terhindarkan yang muncul saat ide memenuhi kenyataan. Implementasi proyek membuat perbedaan antara rencana besar dan hasil yang berarti.

Implementasi sangat rumit untuk proyek-proyek inovatif, karena inovasi melibatkan ketidakpastian dan kemungkinan bahwa segala sesuatunya mungkin salah atau ke arah yang tidak terduga. Implementasi proyek yang baik akan memastikan bahwa tujuan utama dan parameter proposal terpenuhi tanpa menjadi kaku atau tidak dapat menyesuaikan saat informasi baru dipelajari dari proses implementasi. Tahap implementasi proyek sangat penting untuk keberhasilan suatu proyek, karena di sinilah niat bertemu dengan kenyataan. Sebagaimana dicatat, ini tidak akan selalu terpisah dari tahap pengembangan proposal, karena implementasi dapat kabur dengan pengujian dan pembuatan prototipe. Manajemen proyek yang efektif untuk inisiatif inovatif membutuhkan kemampuan untuk memastikan pembelajaran yang berkelanjutan melalui implementasi proyek karena ketidakpastian dalam melakukan sesuatu yang baru dipersempit, dan kemudian bertindak berdasarkan pembelajaran itu saat dalam perjalanan untuk memastikan bahwa realitas proyek masih sejalan dengan maksud atau kebutuhan yang mendasarinya. Misalnya ada suatu

kasus dari AS menyoroti beberapa pertimbangan yang terlibat proyek ini yaitu menyoroti nilai, dalam bidang perubahan dan pembelajaran yang sedang berlangsung, dalam menangani konteks yang berubah. Jika suatu proyek berurusan dengan masalah terbuka, maka penting untuk membangun kemampuan untuk pembelajaran yang berkelanjutan. Ini juga menunjukkan nilai menggambar pada berbagai perspektif, untuk membantu memfasilitasi pembelajaran dari seluruh sistem, dan yang dapat menginformasikan implementasi. *Developing proposals* membantu mengilustrasikan beberapa pertimbangan.

Lima kriteria diidentifikasi untuk membantu menyaring alat dan metode yang mungkin paling banyak digunakan dalam mengimplementasikan proyek (OECD, 2018b). yaitu:

- 1) Membantu menyusun dan melaksanakan pekerjaan.
Sebagian besar implementasi proyek adalah tentang manajemen proyek. Apakah *implementing projects* tersebut membantu inovasi melakukan tugas inti implementasi yaitu menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Mendukung penggabungan wawasan dan keahlian yang beragam.
Yaitu membantu menghadirkan pemikiran, pengalaman, dan pelajaran yang mungkin dilakukan dengan tim inovasi saja.
- 3) Menangani konteks yang kompleks dan berubah.
Apakah *implementing projects* tersebut memposisikan tim inovasi untuk menyesuaikan atau berputar dengan cepat dalam menanggapi kejutan, umpan balik, atau mempelajari pelajaran baru saat implementasi berlangsung?
- 4) Melampaui silo birokrasi.
Apakah *implementing projects* ini membantu para inovator untuk menjangkau di luar kantor dan organisasi ?. Apakah itu membantu memastikan inovasi berjalan di dalam pemerintahan, sehingga bisa dapat berkembang.
- 5) Utilitas untuk dan adopsi oleh pengguna.
Apakah *implementing projects* membantu tim inovasi mempertahankan fokus pengguna, sehingga memfasilitasi adopsi dan mencegah inovasi gagal.

e. *Evaluating Projects* (evaluasi inovasi).

Kegiatan yang meliputi pengawasan dari berjalannya inovasi dan juga untuk mengevaluasi apakah inovasi dapat diterima oleh masyarakat atau tidak. Mengevaluasi proyek adalah tentang memahami apakah inisiatif inovatif telah memberikan apa yang dibutuhkan, dan mengapa hal itu terjadi atau tidak. Suatu proyek inovatif mungkin mengambil jalan yang tidak terduga, dan oleh karena itu penilaian ketat yang hanya memperhitungkan apakah itu melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan akan menghambat pembelajaran yang diperlukan dan mau tidak mau memberikan penjelasan yang tidak adil tentang proses inovasi. Evaluasi dapat bervariasi dalam luas, jangkauan dan bentuknya, tetapi telah didefinisikan sebagai penilaian yang sistematis dan objektif dari proyek, program atau kebijakan yang sedang berjalan atau yang telah selesai, desainnya, implementasi dan hasilnya (OECD, 2011 dalam OECD, 2018c). Untuk tim atau organisasi, evaluasi dapat menjadi pembeda antara sukses dan tidak sukses, *karena* tanpa memahami secara formal mengapa proyek berhasil (atau gagal) akan sulit untuk mereplikasi atau mengulangnya. Masalah ini diperburuk ketika datang ke inovasi, sebagai ketidakpastian yang melekat terlibat dapat membuat sulit untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat, prasyarat yang diperlukan dan faktor-faktor yang berkontribusi.

Mengevaluasi proyek-proyek inovatif sering dilihat sebagai latihan efisiensi dan efektivitas, tetapi pandangan itu seringkali dapat membatasi pemahaman tentang dampak proyek. Suatu proyek inovatif tidak mungkin berjalan sepenuhnya sesuai rencana. Mengingat ketidakpastian yang menyertai setiap inisiatif yang benar-benar inovatif, akan ada peristiwa dan perkembangan yang tidak terduga, dan hal-hal baru yang dapat dipelajari yang berarti bahwa proyek tersebut tidak hanya berbeda dari maksud awalnya, tetapi *juga harus* bervariasi, mengingat apa yang telah ditemukan selama proses berlangsung. Tim dan organisasi harus fleksibel dalam mengevaluasi proyek dan harus memiliki berbagai metode untuk memastikan keselarasan antara proyek dan hasil yang diinginkan tercapai dengan benar.

Lima fitur membedakan alat dan metode yang paling mungkin membantu dalam mengevaluasi proyek inovasi. yaitu :

- 1) Membantu menumbuhkan legitimasi.
Apakah kriteria evaluasi menunjukkan hasil dan dampak yang diharapkan dengan tepat? Dengan melakukan itu, ini dapat membantu orang lain melihat dengan jelas tujuan dan ide untuk proyek tersebut.
- 2) Menantang asumsi dan mendefinisikan kembali kesuksesan.
Apakah evaluasi membuat orang lain memikirkan kembali kesuksesan dan menantang bisa yang mendasarinya?. Dengan melakukan sesuatu yang baru, mungkin diperlukan pemahaman yang berbeda tentang kesuksesan yang juga membutuhkan cara kerja yang baru untuk berhasil, dalam melakukannya. Evaluasi perlu menangkap ini dan berfungsi sebagai sinyal tentang apa yang dimaksudkan oleh inovasi.
- 3) Mendorong cara kerja baru.
Apakah *evaluating projects* ini tidak hanya mengidentifikasi evaluasi baru, tetapi juga tindakan dan perilaku yang dibutuhkan untuk berhasil?
- 4) Ciptakan pemahaman dampak tahap awal.
Apakah *evaluating projects* memungkinkan tim untuk memahami keberhasilan di seluruh proyek daripada hanya di akhir?. Banyak inovasi harus memiliki pengukuran berkelanjutan yang memungkinkan keputusan untuk menskalakan atau menghilangkan proyek.
- 5) Menangkap eksternalitas yang tidak diinginkan.
Mencoba sesuatu yang baru kemungkinan besar memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan yang mungkin tidak ditangkap melalui metode evaluasi tradisional. Apakah alat ini berusaha untuk mengeksplorasi dan menangkap salah satu dari eksternalitas yang tidak diinginkan ini?

f. *Difusing lessons* (Menyebarkan inovasi),

Tahapan yang di dalamnya menggunakan apa yang telah dipelajari untuk menginformasikan inovasi dan melihat bagaimana inovasi diterapkan dengan cara lain. Kegiatannya meliputi sosialisasi kepada masyarakat yang ada di lingkungan satu wilayah di tetapkannya inovasi dan juga kepada pihak pemerintah pusat maupun daerah hingga sampai lembaga internasional.

Tahap pelajaran menyebar adalah tentang menggunakan apa yang telah dipelajari untuk menginformasikan proyek lain dan untuk melihat bagaimana inovasi dapat diterapkan dengan cara lain. Inovasi adalah proses yang secara inheren boros (Potts, 2009), dan biaya untuk mencoba dan melakukan eksperimen bisa tinggi, terutama jika dilihat pada tingkat satu proyek yang gagal memberikan hasil yang diharapkan. Diffusing lessons dapat membantu memperbaiki beberapa biaya, serta memastikan bahwa keberhasilan inovasi dapat dipelajari, ditingkatkan atau diadaptasi sebagaimana mestinya.

Ide-ide dan usaha-usaha inovatif yang sukses tidak sering disebarkan secara sistematis ke tempat kerja sektor publik lainnya dan tetap diam di dalam organisasi tempat dikembangkan. Beberapa inovator gagal menyadari bahwa solusi dapat diterapkan dengan berguna di tempat lain, beberapa tidak memiliki sarana untuk berbagi pekerjaan dengan audiens yang lebih luas, dan beberapa tidak memiliki cara untuk menemukan karya inovatif orang lain.

Metode tradisional untuk mengkomunikasikan inovasi, seperti penghargaan, upacara atau database, memainkan peran yang berguna dalam menyebarkan ide, dan merayakan serta meningkatkan kesadaran tentang inovasi. Namun, mereplikasi inovasi membutuhkan perubahan baik pada inovasi itu sendiri maupun pada sistem yang akan terpengaruh. Oleh karena itu, difusi inovasi merupakan tindakan yang kompleks. Sebagian besar inovasi memerlukan adaptasi dalam beberapa bentuk, namun ada kekurangan informasi tentang bagaimana membuat penyebaran inovasi di sektor publik menjadi sistematis.

Proses Untuk mendorong penyebaran di seluruh ekosistem inovasi, komunitas pengetahuan dapat dihubungkan melalui jaringan koordinasi dan kolaborasi yang efektif. Kebijakan dan desain layanan yang berpusat pada warga jarang berada di bawah satu kantor atau lembaga, melainkan di persimpangan silo kebijakan tradisional dan dapat melintasi batas-batas organisasi dan sektoral. Suatu komponen penting dari manajemen pengetahuan mencakup mekanisme untuk menghubungkan sumber-sumber pengetahuan yang berbeda ini, termasuk orang-orang, untuk merangsang pembelajaran.

Lima karakteristik membedakan alat dan metode yang paling mungkin membantu dalam hal penyebaran dan penskalaan proyek inovatif. Ini termasuk bahwa :

- 1) Identifikasi atau soroti apa yang berhasil (dan apa yang tidak).

Pelajaran yang menyebar membutuhkan pelajaran untuk dikaitkan dengan sesuatu. Apakah *difussing lessons* ini membantu mengidentifikasi atau menyoroti inisiatif yang berhasil? Apakah itu memberikan lokus atau titik fokus sebagai titik masuk ke wawasan yang relevan?

- 2) Memberikan wawasan tentang elemen diam-diam (misalnya prasyarat yang diperlukan):

Proyek inovatif melibatkan melakukan hal-hal baru, sehingga akan sering sulit untuk mengkodifikasi atau memformalkan semua pelajaran yang relevan untuk orang lain. Apakah *difussing lessons* membantu memberikan wawasan tentang elemen diam-diam, seperti prasyarat yang diperlukan dan faktor kontekstual yang penting?

- 3) Memfasilitasi atau mendorong interkoneksi.

Apakah alat tersebut memfasilitasi atau mendorong interkoneksi antara yang terlibat dengan proyek dan orang lain yang ingin belajar darinya?

- 4) Bantuan untuk berbagi dan menskalakan.

Apakah *difussing lessons* membantu berbagi pelajaran? Apakah itu membantu memberikan landasan bagi orang lain untuk membantu penskalaan pelajaran yang relevan dan paling menjanjikan?

- 5) Memicu adaptasi daripada menyalin langsung.

Menyalin inovasi secara langsung dari satu konteks ke konteks lain pada dasarnya penuh, mengingat inovasi adalah tentang apa yang baru dalam konteks. Oleh karena itu, apakah inovasi membantu memicu adaptasi, daripada secara langsung mencoba menerjemahkan inisiatif inovatif dari satu konteks, di mana ia mungkin berhasil, ke konteks lain, di mana mungkin ada kondisi yang berbeda?

B. Metode *Design thinking*

Dalam beberapa tahun terakhir, *design thinking* telah mendapatkan popularitas, pada saat ini dilihat sebagai paradigma baru yang menarik untuk menangani masalah di sektor pelayanan publik seperti bidang TI, Bisnis, Pendidikan dan Kedokteran (Dorst, 2011). Studi yang dilakukan oleh Lin et al., (2020) pada bidang TIK menunjukkan bahwa *design thinking* dapat mendorong pencapaian tujuan penguasaan pengetahuan dan keterampilan informasi dasar dan produksi karya digital yang berharga, beragam, dan orisinal (Vallis & Redmond, 2021).

Design thinking adalah pendekatan untuk berinovasi dan menciptakan nilai dengan memusatkan perhatian kita kepada faktor manusianya. Pendekatan ini mengambil inspirasi dari pola pikir designer yang mengutamakan kebutuhan manusia, potensi teknologi yang bisa digunakan dan langkah langkah menuju kesuksesan bisnis (Meinel & Leifer, 2012. Plattner et al., 2012a, 2012b).

Design thinking adalah suatu proses bermula dari kebutuhan manusia dan menggunakan teknologi yang sesuai dengan tujuan nilai kewirausahaan melalui nilai pelanggan. Proses design terdiri dari 5 tahap yaitu *empathy, define, ideation, prototype* dan *test* (Brown, 2008).

Design thinking adalah alat yang digunakan penyelesaian masalah, desain masalah, dan pembentukan masalah. Pada proses *Design thinking* ada yang disebut dengan *human-centered* yang berarti berpusat pada manusia yang berarti bahwa proses *Design thinking* bermula dan berakhir pada manusia. Dari segi inovasi, *human-centered* berkaitan kebutuhan dan keinginan dari *end-user* atau biasa disebut konsumen (Brown, 2008).

Secara sederhana, *design thinking* adalah proses pemecahan masalah secara kreatif dan inovatif yang berpusat pada kebutuhan dan keinginan pengguna (*customer-centric*). Kerangka kerja *design thinking* mengandalkan pada logika, imajinasi, intuisi, dan penalaran sistematis untuk mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi. Pada akhirnya, perusahaan akan lebih mudah mencapai hasil yang diharapkan. produk yang diinginkan dan bermanfaat bagi penggunaanya (Wisnu Ario Supadnomo, 2019).

1. Manfaat penerapan *design thinking* dalam inovasi di antaranya:
Design thinking meliputi proses-proses seperti analisis konteks,

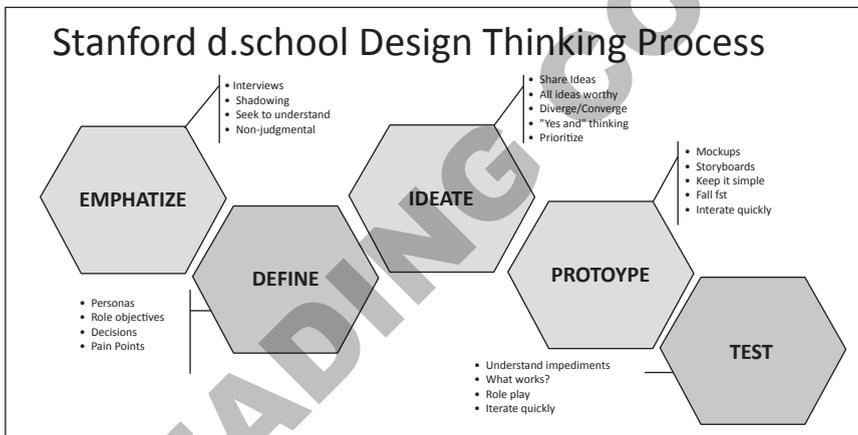
penemuan dan pembingkaiian masalah, pembuatan ide dan solusi, berpikir kreatif, membuat sketsa dan menggambar, membuat model dan membuat prototipe, menguji dan mengevaluasi. Inti dari *design thinking* meliputi kemampuan untuk (Brown, 2008. Kerry Brown & Osborne, 2012):

- a. Menyelesaikan masalah yang rumit.
- b. Mengubah strategi menjadi solusi.
- c. Menggunakan nalar abduktif dan produktif.
- d. Menggunakan media pemodelan non-verbal, grafik/spasial, misalnya, membuat sketsa dan membuat purwarupa.

Manfaat lain dari penerapan *design thinking* dalam inovasi pelayanan publik, diantaranya :

- a. Pola pikir *design thinking* jadi jembatan tujuan pelayanan publik dan pengembangan kapasitas pegawai atau karyawan. Bicara soal tujuan pelayanan publik, pastinya bukan mengejar keuntungan atau biasa disebut dengan *return of investment* (ROI) tetapi bagaimana pelaku pelayanan publik bisa melayani masyarakat dalam penyelenggaraannya. *Design thinking* bisa menjadi pengembangan kapasitas pelaku dalam pelayanan publik dengan mengadakan pelatihan. Kehadiran *design thinking* bermanfaat dalam proses penghematan pengeluaran. Bukan hanya itu, *design thinking* bisa meningkatkan keuntungan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- b. *Design thinking* berfokus pada solusi. Mayoritas dalam pelayanan publik sangat menghargai pengalaman pelanggan. Demikian pula, *Design thinking* yang berfokus pada pengalaman karyawan dengan memberi solusi yang sesuai dengan keadaan yang dihadapi. Konsep tersebut selaras dengan *experiential learning* yang dicetuskan David Kolb.
- c. Menciptakan hubungan lebih erat dengan pelanggan (loyalitas). *Design thinking* mampu menyediakan teknologi pembelajaran yang lebih berkaitan dengan keseharian pelanggan. Dalam organisasi, pelanggan yang dimaksud adalah karyawan. Pelatihan yang diterapkan dengan mengedepankan *Design thinking* akan menghasilkan pengembangan kapasitas yang senada dengan masalah keseharian. Fokus pelatihan yang berporos pada karyawan cenderung menumbuhkan loyalitas pegawai dalam pelayanan publik.

- d. Menciptakan ide-ide dan solusi yang inovatif.
Design thinking menekankan pada pencarian solusi. Dengan menerapkan metode ini, akan banyak ide yang bisa dikembangkan. Ide tersebut bernilai mahal karena bisa membantu pengembangan penyelenggaraan pelayanan publik. Pola pikir kreatif ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
- e. Lebih efisien dan bisa diterapkan di berbagai bidang.
 Pendekatan yang solutif dari *design thinking* bisa digunakan di berbagai bidang penyelenggaraan pelayanan publik. Apalagi *design thinking* ini menekankan pada sisi pelanggan atau pengguna. Keberadaan penyelenggaraan pelayanan publik baik jasa maupun barang, pastinya tetap memerlukan masukan atau umpan balik yang membangun dari pelanggan guna meningkatkan produk/jasanya.
2. Tahapan *design thinking*



Gambar 8.3. *Design thinking process*

- a. *Empathize* (empati).
Empathize dalam *Design thinking* adalah tahap paling awal yang krusial. Meski kelima tahapan ini dapat dilakukan secara paralel, tetapi kebanyakan *project* memulai dengan tahapan ini. Dalam tahap ini harus menaruh empati untuk mengenal pengguna dan memahami keinginan, kebutuhan, dan tujuan. Tahap ini juga mengharuskan *observer* untuk meninggalkan sejenak asumsinya terhadap pengguna dan mulai memahami *mindset* pengguna.
Empathize atau empati merupakan tahapan yang menekankan pada emosi pada perspektif pemikiran pengguna., yaitu mencoba

merasakan emosi dari sisi pengguna, kemudian Anda akan memahami posisi dan perasaan pengguna. Dengan memahami psikologi orang, maka akan mudah mengidentifikasi masalah dan memahami solusi dari permasalahan yang dihadapi. Solusi yang ada digunakan untuk memenuhi kebutuhan pengguna. Langkah nyata yang bisa dilakukan dalam tahapan *empathize* adalah memperhatikan umpan balik dari pengguna produk atau output yang dikembangkan dalam produk. Kemudian konsultasikan hal tersebut dengan berbagai pihak ahli untuk memudahkan dan memecahkan masalah.

Untuk melepaskan diri dari asumsi, bisa menanyakan apa yang dilakukan pengguna (*what*), bagaimana melakukannya (*how*), dan mengapa ia melakukannya (*why*). Ketiga pertanyaan tersebut akan membantu melakukan observasi yang objektif. Agar dapat memahami pengguna dari sisi psikologis hingga emosional, bisa berinteraksi langsung dengan pengguna. Namun, saat ini, sudah banyak cara yang bisa digunakan untuk memahami pengguna. Misalnya seperti menganalisis *feedback* produk dan mengidentifikasi perilaku pengguna di media sosial.

Fase *empathize* (empati) digunakan untuk memahami masalah. Empati dilakukan melalui proses mengamati, keterlibatan melalui percakapan, dan wawancara secara mendalam. Tujuan fase ini adalah memahami masalah secara seksama (Steinke et al., 2017). Dalam tahap ini, tim melakukan proses penetapan masalah, penetapan partisipan yang terlibat untuk diwawancarai dalam penggalian inspirasi, perencanaan riset dari mulai pembagian kerja, daftar pertanyaan, rencana tempat, peralatan serta alokasi waktu. Membenamkan diri di dalam konteks/lingkungan permasalahan, baik saat wawancara maupun observasi selalu dilakukan dengan menanyakan “bagaimana jika atau bagaimana seandainya?”. Jadi apa yang menjadi temuan adalah suatu wawasan/persepsi baru yang akan menjadi inspirasi. dan sebaiknya tercatat sebagai kata kunci yang ringkas dan jelas.

b. *Define* (mendefinisikan Ulang.)

Fase *define* (mendefinisikan) masalah untuk kejelasan masalah, yaitu menerapkan kekuatan berpikir untuk memahami masalah. Setelah masalah dipahami dengan jelas, baru ke tahap berikutnya untuk menghasilkan ide mengatasi masalah. Fase

definisi diakhiri dengan ditetapkan secara jelas tentang ruang lingkup masalah

Define adalah tahapan kedua dari proses ini, yaitu untuk mendefinisikan masalah dari informasi atau umpan balik yang terkumpul dari tahapan sebelumnya. Yang harus diperhatikan, psikologi pengguna tetap ditekankan dan tuliskan masalah dalam satu atau dua kalimat singkat terkait masalah yang dihadapi. Setelah mengumpulkan data yang berkaitan dengan pengguna, selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Selanjutnya, identifikasi masalah atau hambatan yang dialami pengguna. Tahapan *define* dalam *Design thinking* sendiri dilakukan untuk menyebutkan *problem statement*.

Dalam menamakan masalah, pastikan menggunakan sudut pandang pengguna, bukan menekankan aksi yang harus dilakukan pelaku pelayanan publik.

c. *Ideate* (menghasilkan Ide-Ide).

Fase *ideate* (menghasilkan ide-ide) untuk solusi masalah yang didefinisikan sebelumnya yang menggunakan logika secara kritis, kreatif, dan inovatif. Fase *ideating* mencakup peta konsep, kerangka berpikir, dan desain prototipe. Khususnya, prototipe dengan pandangan baru sebagai solusi.

Pada tahap ini, yang dilakukan adalah untuk mengumpulkan ide, lalu menentukan dan mencari solusi dari permasalahan yang ada. Oleh karena itu, proses *brainstroming* akan menghasilkan ide sebagai pemecahan masalah. Dalam proses menemukan solusi terdapat beberapa tools atau alat yang bisa digunakan misalnya menggunakan kerangka berpikir (*mind mapping*) hingga *brainstroming*.

Bermodal pengetahuan keluhan pengguna dan *problem statement* yang jelas, sekarang waktunya menyusun ide-ide kreatif sebagai solusi masalah. Di sinilah, proses kreatif dimulai.

Ideate sebagai proses menghasilkan serangkaian gagasan berdasarkan topik tertentu, tanpa ada upaya untuk menilai atau mengevaluasinya. Makanya, di sini, bebas mengeksplorasi ide apapun. Namun, merumuskan ide-ide kreatif tidaklah mudah. Beberapa ide akan dianggap menarik dan lainnya bisa jadi hanya akan berakhir di tempat sampah. Oleh karena itu, di tahapan ini dituntut untuk berpikir *out-of-the-box*. Bila tahap

ini mengalami kesulitan melahirkan ide-ide cemerlang, bisa mengikuti beberapa metode *ideation* yang sering digunakan, seperti *brainstorming*, *mindmapping*, hingga *bodystorming* (*roleplay*).

d. Prototype (Membuat Prototipe).

Setelah *brainstorming*, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi solusi dan membuatnya dalam bentuk prototipe akhir atau fitur baru dari produk. *Prototype* ini merupakan visualisasi dari bentuk nyata solusi untuk permasalahan yang ada. Fase *prototype* dari ide inovasi baru hingga produk terwujud. Semakin realistis ide prototipe, maka semakin baik untuk diwujudkan. Peneliti memungkinkan mengenali kekurangan prototipe untuk desain yang lebih inovatif, sehingga dapat mengulangi pembuatan produk yang lebih baik

Setelah memilih ide, langkah selanjutnya adalah visualisasi dari idemu tersebut. Tahapan ini memang membutuhkan eksperimen untuk mengubah ide menjadi sesuatu yang tampak.

Prototype sendiri merupakan produk belum jadi, simulasi, *sample* yang dapat mengevaluasi ide dan desain yang sudah rancang, misalnya seperti versi *beta* dalam pembuatan *website*. Tahapan ini penting untuk menguji coba apakah produk yang digarap sejauh ini sudah sesuai dengan apa yang direncanakan.

Di tahap ini, solusi yang ditawarkan bisa jadi diterima, diperbaiki, dirancang ulang, bahkan ditolak. Fungsi tahapan ini memang untuk mempertanyakan ulang apakah produk yang ada sudah dapat menjawab permasalahan pengguna.

e. Test (Pengujian).

Sesuai namanya, di tahap ini, harus menguji *prototype* kepada pengguna. Terkadang, *testing* bersifat opsional. Namun, menguji akan memberikan keuntungan tersendiri yaitu *product review*. Dari situ, bisa memaksimalkan kembali produk tersebut dari *feedback* dari pengguna.

Fase *test* (pengujian) sebagai umpan balik (*feedback*) terhadap prototipe yang didesain sebelumnya. Pengujian memungkinkan mengulangi proses empati secara lebih diharapkan. Umpan balik dari fase ini akan membantu penyempurnaan prototipe, hingga dipastikan bahwa masalah ditangani dengan tepat (Steinke et al., 2017).

Pada tahapan terakhir, dilakukan pengujian secara langsung *prototype* yang telah dibuat. Banyak orang menganggap pengujian sebagai langkah opsional, tetapi sebenarnya tidak. Umpan balik dari produk pengujian seringkali memungkinkan jadi bahan evaluasi dari solusi. Ini adalah proses untuk menjawab pertanyaan apakah penyelenggaraan pelayanan publik mendapatkan dampak positif atau sebaliknya?

Meski tahap ini berada di akhir, bukan berarti proses *design thinking* telah selesai. Seperti yang sudah dikatakan sebelumnya, *design thinking* adalah metode *non linear*. Proses *testing* bisa jadi memunculkan kekurangan atau celah dari proses *Design thinking* lainnya.

Tentunya harus memperbaiki hasil dari proses yang belum sempurna. Misalnya, setelah dilakukan *testing* ternyata pengguna tidak terlalu membutuhkannya. Bisa jadi, *problem statement* yang dirumuskan kurang tepat. Maka, harus mengulang kembali identifikasi masalah di tahapan *define*, lalu menentukan kembali ide-ide sebagai solusi masalah.



BAB IX

INOVASI PELAYANAN PUBLIK DAN BUDAYA KERJA ORGANISASI

A. Hubungan Inovasi Pelayanan Publik dengan Budaya Kerja Organisasi

Inovasi pelayanan publik harus jadi spirit dalam budaya kerja birokrasi. Karena itu harus terus didorong budaya kerja birokrasi yang mendobrak kebiasaan yang kaku dan linier. Budaya kerja birokrasi harus selalu mencerminkan semangat berinovasi. Inovasi harus jadi nafas dari budaya kerja birokrasi. Sehingga bisa melahirkan pelayanan publik yang inovatif, efektif dan efisien. Pada prinsipnya inovasi diharapkan menjadi budaya kerja ASN di pemerintahan. Oleh karena itu, untuk mengatasi persoalan tersebut maka perlu adanya upaya untuk terus menerus untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan memaksimalkan inovasi dalam pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui gerakan *One Agency One Innovation*, yakni gerakan yang mendorong pemerintah, baik pusat maupun daerah setiap tahunnya harus menciptakan 1 (satu) inovasi pelayanan publik. Hal yang harus dilakukan adalah menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi pelayanan publik untuk melakukan pelembagaan inovasi pelayanan publik.

Kenapa inovasi itu sangat penting, sebab perubahan yang dihadapi ini semakin masif dan keinginan masyarakat terhadap pemerintah untuk memberikan pelayanan yang semakin cepat, mudah, efektif, dan efisien juga semakin tinggi. Sangat penting sekali inovasi pelayanan publik jadi spirit utama dalam budaya kerja birokrasi. Karena di era sekarang ini, dimana digitalisasi sudah jadi kebutuhan, pelayanan publik yang diberikan tidak bisa lagi dilakukan dengan cara biasa-biasa saja.

Inovasi diharapkan menjadi budaya kerja ASN di pemerintahan. Hal tersebut mengingat perubahan yang semakin masif dan keinginan masyarakat terhadap pemerintah untuk memberikan pelayanan yang semakin cepat, mudah, efektif, dan efisien. Inovasi pelayanan publik ini sudah selayaknya menjadi budaya bagi para ASN dalam bekerja. Pelayanan publik saat ini tidak bisa lagi dilakukan dengan cara biasa-biasa saja. Perlu *breakthrough* atau terobosan dalam rangka memenuhi harapan masyarakat.

Dalam menerapkan inovasi sebagai budaya kerja ASN, harus berpandangan bahwa berinovasi adalah suatu kebutuhan. Budaya kerja ini sejalan dengan *core values* berAKHLAK yang merupakan akronim dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Adanya *Core Values* ASN ini sebagai sari dari nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN. Sedangkan tag bangga melayani bangsa merupakan *Employer Branding* ASN jaman *now* yang melayani sepenuh hati.

Core Values ASN menjadi titik tonggak penguatan budaya kerja, yang tidak hanya dilakukan pada ASN tingkat pusat namun juga pada tingkat daerah bahwa ASN yang bertugas sebagai pegawai pusat maupun pegawai daerah harus mempunyai *core values* yang sama.

Reformasi birokrasi melalui budaya kerja merupakan suatu tantangan bagi setiap pemerintahan untuk mengubah pola pelayanan publik menjadi lebih baik. Namun, perubahan tersebut semestinya juga diikuti dengan perubahan *mindset* dan perilaku pegawai serta mendapat dukungan penuh dari pimpinan. Sebab, di era pesatnya kemajuan TIK memungkinkan bagi setiap pemerintah untuk secara terus menerus menghasilkan inovasi baru dalam bidang pelayanan publik.

Program pemerintah dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik sudah dimulai sejak tahun 2013 lalu. Berbagai program inovasi yang dilakukan berbagai pemerintah daerah kementerian dan Lembaga negara ternyata banyak yang belum berjalan optimal karena baru sebatas inovasi, namun tidak didukung pimpinan untuk dimasukkan dalam program tetap pemerintah. Inovasi yang mumpuni sebaiknya masuk program dan anggaran pemerintah karena inovasi merupakan bagian dari tugas dan fungsi pemerintah lalu inovasi mempunyai dasar hukum yang akhirnya jadi budaya organisasi,

Inovasi pelayanan tergantung dari budaya organisasi yang memuat nilai, sikap, dan perilaku organisasi. Oleh karenanya untuk menciptakan budaya tersebut yang mendukung inovasi pelayanan publik, maka perlu ada pelembagaan inovasi pelayanan publik, yakni membuat produk hukum, struktur, serta program dan anggaran sehingga organisasi pelayanan publik dapat dipaksakan untuk melakukan inovasi pelayanan publik.

B. Budaya Inovasi menjadi Budaya Kerja Organisasi

Budaya adalah kekuatan yang stabil, konservatif, dan resisten yang mungkin berubah hanya melalui intervensi manajemen (Hatch, 2004). Wieland (2004) dalam Didero et al (2008) . Memahami budaya inovasi sebagai lembaga (norma, nilai, formal dan informal) yang memiliki pengaruh signifikan pada bagaimana aktor yang terlibat dalam proses inovasi melihat tantangan ekonomi dan tantangan teknis lainnya, dan budaya inovasi tersebut memberikan strategi untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut.

Budaya inovasi adalah hasil dari keseluruhan interaksi multifaset antara dimensi kunci dan nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini termasuk fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, apresiasi ide, toleransi resiko, komunikasi, dorongan, dan pengambilan keputusan bersama. Oleh karena itu, proses inovasi tidak akan menjadi aktivitas yang dapat dibagi, sebaliknya, harus terjadi dalam budaya yang terdiri dari seperangkat nilai yang dianut secara koheren untuk memfasilitasi praktik inovasi yang sedang berlangsung (Khairuzzaman & Ismail, 2007).

Budaya inovatif adalah tentang membudayakan *mindset* untuk belajar melihat dunia dengan cara-cara yang baru. Ahli lain berpendapat

bahwa budaya inovasi adalah sehimpunan anggapan, norma, keyakinan, sikap, aturan formal maupun informal, kemampuan dan perilaku serta praktik/kebiasaan yang teraktualisasi dalam interaksi social sebagai pihak atas inovasi atau kebaruaran dan idealism pembaharuan/perbaikan yang berlaku dalam suatu komunitas atau kelompok masyarakat. Budaya inovasi tersebut tercermin dalam:

1. Keterbukaan terhadap pandangan yang berbeda.
2. Kemauan (*willingness*) menerima dan menggunakan metode/teknik atau cara baru yang berguna bagi inovasi.
3. Ketanggapan/kesigapan/ketangkasan mencoba (mengembangkan) kreasi-kreasi, kemampuan beradaptasi.

Budaya inovatif merupakan hal penting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi yang bisa dimulai dari sikap keterbukaan pemimpinnya terhadap perubahan-perubahan yang muncul. Hal ini disebabkan inovasi akan tumbuh subur apabila didukung oleh budaya organisasi yang inovatif. Untuk itu maka membangun budaya Inovasi dalam organisasi sangat diperlukan. Sudahkan unit organisasi telah membangun budaya inovasi. Berikut ini beberapa pertanyaan untuk mengetahui apakah organisasi anda sudah mempromosikan inovasi:

1. Apakah struktur organisasi telah memfasilitasi inovasi dibandingkan mematikannya?.
2. Apakah orang antar pemerintah daerah termasuk SKPD, kementerian dan lembaga negara dapat bekerja sama dengan baik?.
3. Apakah ada komitmen kuat untuk melatih dan mengembangkan orang di organisasi?.
4. Apakah orang di organisasi telah terlibat dalam menyarankan ide untuk peningkatan proses?.
5. Apakah struktur organisasi telah membantu mempercepat pengambilan keputusan?.
6. Apakah komunikasi dalam organisasi telah efektif?
7. Apakah komunikasi berlangsung dari atas ke bawah, bawah ke atas dan berlangsung di seluruh organisasi?.

Jika inovasi telah mengaplikasikan ide, maka harus dipastikan telah memiliki banyak ide. Banyak organisasi membuat kesalahan pemikiran bahwa hanya orang tertentu saja yang mampu menghasilkan ide dan menempatkan pengembangan inovasi di suatu tempat kerja yang jauh dari rekan kerja yang lain. Padahal kenyataannya, kemungkinan

setiap orang yang terlibat dalam proses di setiap level memiliki ide-ide tentang bagaimana proses dapat dirubah dan ditingkatkan. Karena kebanyakan inovasi yang terjadi adalah incremental (melakukan apa yang kita lakukan dengan lebih baik) daripada perubahan radikal, maka ide-ide kecil sekalipun layak dipertimbangkan. Inovasi tidak seharusnya dibatasi hanya di lab penelitian melainkan dilakukan di tempat yang setiap orang dapat berkontribusi.

Mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru dapat berfungsi jika didukung oleh organisasi yang mendukung inovasi. Untuk membuat organisasi yang mendukung inovasi hal yang pertama harus dilakukan adalah membangun fondasi (Kahn, 2018). Dalam membangun fondasi ini, organisasi berusaha menghilangkan birokrasi yang menyusahkan, struktur-struktru yang tidak membantu lahirnya inovasi, hambatan komunikasi dan faktor-faktor lain yang menyetop ide. Setelah membangun fondasi, organisasi yang mendukung inovasi harus menyeimbangkan struktur organisasinya supaya ide inovasi dapat dilaksanakan (Saka, 2003).

Struktur organisasi yang kaku dapat mematikan ide baru karena pegawai di level rendah tidak bisa menyampaikan sarannya ke manajemen puncak. Setiap organisasi pemerintahan yang berharap menjadi organisasi yang inovatif juga tidak bisa beroperasi sendiri-sendiri. Hal tersebut dikarenakan kerjasama antar bagian sangat penting karena masukan dari banyak orang yang ahli akan dibutuhkan untuk mengimplementasi ide dan kerjasama ini tidak dapat dilakukan apabila setiap bagian organisasi beroperasi sendiri-sendiri (Dougherty, 1992; Nadeem, 2012; Oeij et al., 2019).

Komunikasi yang baik di antara organisasi sangatlah penting begitu juga komunikasi dari atas ke bawah dalam tatanan organisasi supaya ide-ide dapat dibagi dan tidak ada seorangpun dari organisasi merasa ditinggalkan ketika proyek inovasi dijalankan. Struktur organisasi yang berbentuk tim-tim kecil juga penting untuk membuat organisasi yang inovatif (Alphan et al., 2010; Baiden & Price, 2011; Barbosa, 2014; Kahn, 2018; Læg Reid et al., 2011; Saka, 2003; Toseland & Rivas, 2009).

Kerjasama tim yang efektif berarti ide-ide didiskusikan dan dikembangkan di dalam tim dan seluruh anggota tim didorong untuk berkontribusi. Pastikan seluruh tim menyadari bahwa masukan tentang proyek inovasi yang dijalankan diterima. Perlakuan ini lebih baik

dibandingkan menyerahkan inovasi sebagai pekerjaan para ahli. Akan tetapi, supaya organisasi berhasil menjalankan hal diatas, pastikan staff menerima pelatihan yang dibutuhkan untuk memahami proses inovasi yang terlibat agar membantu menghasilkan ide-ide inovasi dan memudahkan proses inovasi baru (Baiden & Price, 2011; Saka, 2003; Wood, 2006).

Menanamkan budaya inovasi dalam organisasi dipandang sebagai kebutuhan vital dan organisasi perlu menyediakan dukungan yang diperlukan untuk melancarkan proses inovasi tersebut. Dari sudut pandang praktis, mengelola inovasi penting untuk kelangsungan hidup organisasi bisnis, lembaga pemerintah maupun lembaga pengetahuan. Ini menyiratkan pada upaya memberikan karyawan kesempatan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen, sedangkan manajemen memberikan dukungan melalui dorongan aktif atas perilaku inovatif karyawan tersebut (Alpkhan et al., 2010; Barbosa, 2014; Kahn, 2018) .

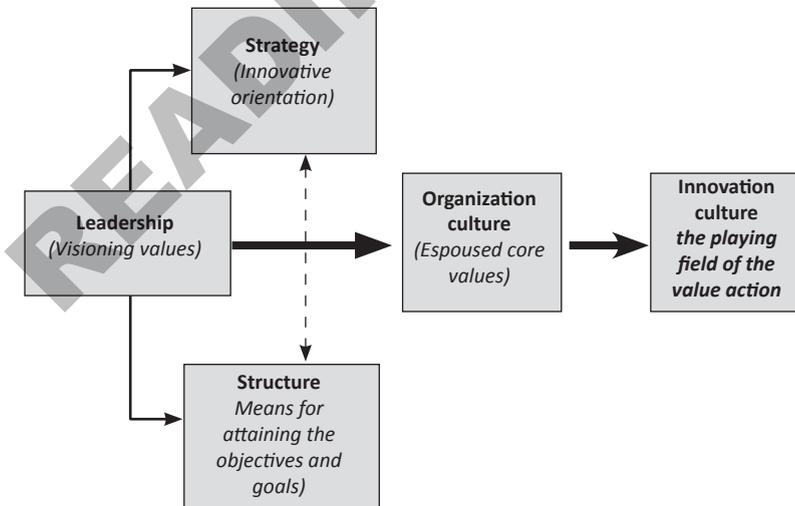
Menerapkan budaya inovasi tentu akan lebih mudah jika mencontoh pada pemerintah yang sudah berhasil menerapkannya terlebih dahulu, dibandingkan harus secara mandiri memulai menumbuhkan budaya inovasi di dalam organisasi. Setidaknya dengan melakukan inovasi secara berkesinambungan pada unit pemerintah yang berhasil tersebut, maka suatu organisasi hanya cukup atau tinggal melakukan hal yang sama sehingga kegagalan penerapan budaya inovasi dapat diminimalisir (Abdul-Halim et al., 2019; Chebbi et al., 2020; Kahn, 2018).

C. Penentu Utama dalam Penerapan Inovasi Menjadi Budaya Kerja

Sebagaimana penelitian yang dilakukan Khairuzzaman & Ismail (2007) melakukan tinjauan komprehensif dan sistematis untuk memverifikasi determinan utama inovasi yang untuk inovasi, yaitu manajemen puncak yang memegang peranan penting dalam memberikan dukungan untuk menumbuhkan budaya inovasi. Sedangkan penelitian Chavda (2004) dalam analisis penelitiannya di dalam buku *Determinants of an innovation supportive organizational culture in local governments* menunjukkan bahwa dukungan organisasi untuk inovasi dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh dukungan manajemen, kepercayaan, penghargaan, kejelasan tujuan, dan pengorganisasian kerja tim. Dalam penerapan

budaya inovasi, gaya manajemen yang lebih partisipatif lebih disukai. Yaitu, kondisi dimana komunikasi dan kerjasama tim menjadi lebih optimal, dan dimana terdapat fleksibilitas struktural, karyawan yang diberdayakan, pengambilan risiko, dan kegagalan sesekali ditoleransi. Jika kombinasi dan penempatan yang tepat dari faktor-faktor ini di dalam organisasi, maka inovasi memiliki potensi untuk berkembang (Baiden & Price, 2011; Wood, 2006).

Untuk memelihara dan mempertahankan budaya inovasi, organisasi harus terlebih dahulu mengembangkan lingkungan yang kondusif di mana setiap anggota organisasi merasa bebas untuk berkontribusi (Beck & Whistler, 1967). Organisasi membutuhkan keterbukaan, saling percaya, dorongan perilaku manajemen, orientasi strategis, struktur yang mendukung, dan pendekatan pembelajaran dan akuisisi pengetahuan. Dengan demikian, memelihara budaya inovasi pada dasarnya adalah mengenai faktor manajerial, budaya, strategi, dan struktural. Atas dasar hal tersebut, telah mengembangkan model yang holistik terkait pengembangan budaya inovasi dalam organisasi yang terdiri dari lima blok, bagian 4 (empat) yang pertama adalah kepemimpinan, struktur, strategi dan budaya organisasi, yang dianggap sebagai variabel independen, sedangkan yang 5 (kelima) adalah budaya inovasi mewakili variabel dependen (Khairuzzaman & Ismail, 2007).



Gambar 8.4. *The Holistic model of Innovation Culture*
(Khairuzzaman & Ismail, 2007)

Model yang diusulkan tersebut dibangun dengan pertimbangan:

1. Peran sentral para pemimpin puncak dalam mengadvokasi perubahan organisasi yang penting untuk mempertahankan potensi inovasi.
2. Struktur yang mewakili metode dalam menetapkan tanggung jawab, cara organisasi berinteraksi, dan cara anggota berkomunikasi.
3. Strategi yang mewakili peluang yang dapat membuka jalan untuk menciptakan dan mempertahankan budaya inovasi.
4. Budaya organisasi sebagai sumber fitur utama dalam memelihara budaya seperti *shared values*, keyakinan, dan perilaku.

Budaya organisasi berfungsi sebagai mediator dan dipengaruhi oleh para pemimpin untuk menghasilkan budaya inovasi. Budaya yang muncul karenanya akan menentukan bagaimana kreativitas didorong, berapa banyak risiko yang diambil, dan sejauhmana berbagi pengetahuan dan ide menjadi suatu norma (Wan Ismail dan Majid, 2007:46)

Dalam model ini, peran kepemimpinan telah dibangun di atas premis bahwa budaya tetap stabil sampai para pemimpin bertindak untuk mengubahnya (Schein, 1990). Tindakan ini bagaimanapun, dianggap sebagai tugas utama untuk merumuskan strategi dan struktur untuk memfasilitasi potensi inovatif. Hasil dari tindakan ini pada gilirannya, akan menghasilkan satu set nilai inti inovatif di seluruh organisasi yang tertanam dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, urgensi *leadership* sangat penting dalam menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan tanpanya tidak mungkin menciptakan budaya inovasi (Khairuzzaman & Ismail, 2007)

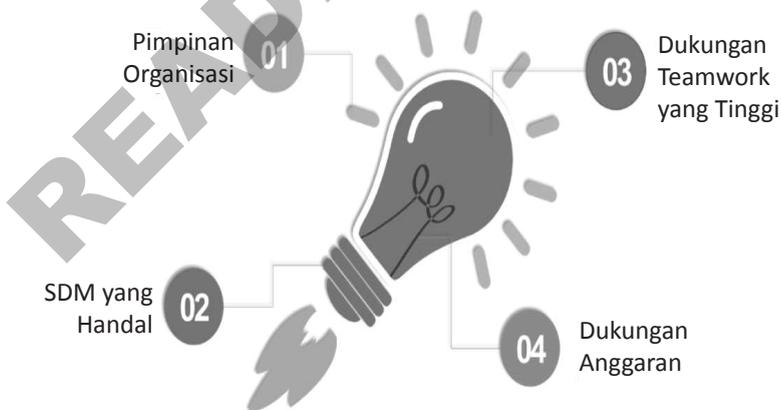
D. Menumbuhkan Penerapan Budaya Inovasi

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik menjelaskan bahwa tumbuhnya model pelayanan publik yang inovatif memerlukan kondisi yang kondusif, baik dari sisi pengelola unit pelayanan maupun dari sisi kepemimpinan pemerintah daerah yang memungkinkan kreatifitas itu tumbuh dan berkembang. Lingkungan kondusif salah satu faktor untuk berinovasi sangat tinggi karena lingkungan kerja yang selalu positif, *team-work* yang kuat, serta kepemimpinan yang proaktif dan peduli, untuk menumbuhkan budaya berinovasi

dalam organisasi sektor publik beberapa upaya yang dapat dilakukan dan diterapkan dalam lingkungan organisasi diantaranya adalah:

1. Pimpinan organisasi perlu untuk terus memberikan motivasi dan dorongan berinovasi kepada seluruh pegawai yang ada.
2. Meningkatkan kapasitas dan daya kreasi dan inovasi para pegawai melalui pelatihan-pelatihan kreatif, *travelling* bersama, hingga studi banding.
3. Meningkatkan kerjasama antar pegawai dan saling mendukung untuk berinovasi melalui upaya menumbuhkan semangat, kebebasan, kepercayaan, dan keberanian untuk berinovasi, berkreasi, dan juga menyuarakannya dalam suatu rapat/ forum inovasi.
4. Perlunya organisasi menyediakan anggaran khusus untuk mendukung pelaksanaan inovasi pegawai.
5. Perlunya diadakan *innovation challenge* setiap saat untuk merangsang munculnya ide-ide inovasi yang lebih melimpah, juga upaya memberikan apresiasi kepada pegawai-pegawai yang berinovasi.

Budaya inovasi agar efektif berjalan dalam suatu organisasi maka kunci utamanya terletak pada 4 (empat) hal penting yakni, pimpinan organisasinya, SDM yang handal, budaya kerjasama kerja yang tinggi, serta faktor dukungan anggaran. Keempat faktor ini sangat berkaitan erat dan saling menunjang satu sama lain, sehingga keempat faktor ini perlu untuk terus diperhatikan penguatannya secara berkesinambungan.



Gambar 8.5. Analisis Faktor Determinan Aktualisasi Budaya Inovasi

Pimpinan organisasi yang berkomitmen terhadap inovasi, memiliki visi perubahan, berpikiran terbuka dan positif, serta mampu memberikan apresiasi tinggi atas capaian inovasi adalah karakter kepemimpinan inovatif

yang sangat dibutuhkan agar budaya inovasi dapat berjalan mulus dan diinternalisasi dengan optimal oleh lingkungan organisasi. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat, karena setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Pimpinan yang visioner dan kreatif, berpikiran terbuka, mampu memberikan contoh, selalu memberikan kontribusi yang besar dalam setiap inovasi yang dilakukan, serta sangat gencar dalam mendorong dan memberikan semangat berinovasi kepada seluruh pegawai. Beberapa pegawai bahkan menyebutkan bahwa tanpa dukungan dari pimpinan organisasi maka inovasi tidak dapat berjalan optimal, karena bisa dikatakan pengaruhnya sangat dominan atas keberhasilan suatu inovasi.

Faktor kunci kedua agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah ketersediaan SDM yang handal. Handal disini tidak hanya diartikan sebagai pegawai yang kreatif dan inovatif tetapi secara luas pada kemampuan SDM yang ada untuk menindaklanjuti dan mengeksekusi setiap gagasan inovasi yang diusulkan. Budaya inovasi tidak dapat berjalan jika tidak mendapat dukungan segenap elemen dalam organisasi khususnya para pegawai yang ada. Untuk itu, pimpinan selalu memperhatikan kebutuhan pegawai, meningkatkan kapasitas pegawai, dan selalu memberikan apresiasi positif, menghargai, dan bangga terhadap capaian positif yang dilakukan oleh para pegawai terhadap organisasi. komunikasi dalam format santai antara pimpinan dan seluruh pegawai dalam rangka evaluasi atas kinerja organisasi secara terbuka dan transparan, serta para pegawai diberikan kebebasan untuk memberikan masukan dan koreksi.

Faktor utama inovasi tersebut diatas yakni kepemimpinan dan SDM, kepemimpinan dengan visi yang jelas dan penyiapan sumber daya manusia. Namun, faktor pelibatan semua pihak dan evaluasi secara rutin sebagai faktor yang cukup berpengaruh terhadap inovasi. Faktor kunci ketiga agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah budaya kerjasama tim yang tinggi. Kerjasama yang sinergis dan saling memperkuat antara pegawai juga merupakan faktor penting untuk mengeksekusi suatu inovasi yang diputuskan. Adanya kerjasama tim menunjukkan bahwa setiap orang merupakan elemen

penting, serta capaian keberhasilan atas hasil inovasi tersebut menjadi keberhasilan bersama-sama sebagai satu kesatuan.

Selanjutnya, faktor kunci keempat agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah faktor dukungan anggaran. Selama peneliti melakukan observasi atas seluruh pelaksanaan inovasi di berbagai pemerintahan, bahwa setiap inovasi pada dasarnya memang membutuhkan dukungan anggaran dalam mewujudkannya. Namun demikian, terdapat inovasi-inovasi yang membutuhkan anggaran yang minimal atau sangat kecil dan terdapat pula inovasi-inovasi lainnya yang membutuhkan anggaran yang cukup besar. Sehingga, kemampuan organisasi untuk menyediakan anggaran untuk berinovasi tersebut sangat diperlukan, namun demikian jika tidak mampu disediakan mandiri oleh organisasi maka alternatif lainnya dapat dilakukan, misalnya dengan bermitra dengan pihak swasta atau mengajak partisipasi swadaya masyarakat langsung untuk bersama-sama mewujudkan inovasi yang diluncurkan tersebut. Faktor dukungan anggaran juga penting tidak hanya sebagai dukungan terhadap inovasi tetapi juga sebagai bahan untuk memberikan apresiasi kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan inovasi yang dijalankan. Pegawai yang berhasil menjalankan inovasinya dan menjadi yang terbaik akan diberikan apresiasi dan bahkan *rewards* dari organisasi. Sehingga dukungan anggaran terkait hal ini juga penting dalam memicu kompetisi berinovasi diantara para pegawai dalam organisasi, meskipun tujuan utama berinovasi tidak untuk sekedar meraih *rewards* tersebut namun apresiasi dan pengakuan tetap perlu diberlakukan untuk *me-maintenance* kinerja yang tinggi.

Pada aspek kepemimpinan, pimpinan dapat digambarkan memahami perlunya perubahan sesuai tuntutan publik, berani mengambil resiko atas suatu perubahan, senantiasa terbuka terhadap gagasan inovatif, mampu memberikan contoh cara berinovasi, proaktif dan berkomitmen terhadap inovasi. Selanjutnya pada komponen strategi, pimpinan organisasi mampu meletakkan arah, orientasi, dan tujuan atas inovasi organisasi. Pimpinan juga senantiasa memberikan dorongan dan petunjuk untuk selalu giat dalam berinovasi. Kemudian secara struktur, pimpinan mampu meyakinkan SDM untuk tidak khawatir berinovasi karena organisasi akan memberikan dukungannya secara utuh. Mekanisme komunikasi, fleksibilitas, kerjasama tim, dan pengambilan keputusan dilakukan atau dibangun secara terbuka dan bersama-sama. Akhirnya kreativitas dan inovasi yang sudah distimulasi oleh peran kepemimpinan serta

disokong oleh strategi dan struktur yang diperlukan, maka terciptalah budaya organisasi pada organisasi yang senantiasa positif sesuai nilai-nilai kepemimpinan serta dibentuk atas nilai-nilai dasar struktur dan strategi sebelumnya, sehingga mengarah pada penciptaan budaya kreatif dan inovatif yang mengandalkan nilai-nilai termasuk fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, apresiasi ide, toleransi resiko, komunikasi, dorongan, dan pengambilan keputusan bersama.

Inovasi adalah mengaplikasikan ide maka anda harus memastikan bahwa anda memiliki banyak ide. Banyak organisasi membuat kesalahan pemikiran bahwa hanya orang tertentu saja yang mampu menghasilkan ide dan menempatkan pengembangan inovasi di suatu tempat kerja yang jauh dari rekan kerja yang lain. Padahal kenyataannya, kemungkinan setiap orang yang terlibat dalam proses di setiap level memiliki ide-ide tentang bagaimana proses dapat dirubah dan ditingkatkan. Karena kebanyakan inovasi yang terjadi adalah incremental (melakukan apa yang kita lakukan dengan lebih baik) daripada perubahan radikal, maka ide-ide kecil sekalipun layak dipertimbangkan. Inovasi tidak seharusnya dibatasi hanya di lab penelitian melainkan dilakukan di tempat yang setiap orang dapat berkontribusi.

Mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru dapat berfungsi jika didukung oleh organisasi yang mendukung inovasi. Untuk membuat organisasi yang mendukung inovasi hal yang pertama harus dilakukan adalah membangun fondasi. Dalam membangun fondasi ini, organisasi berusaha menghilangkan birokrasi yang menyusahkan, struktur yang tidak membantu lahirnya inovasi, hambatan komunikasi, dan faktor lain yang menyetop ide. Setelah membangun fondasi, organisasi yang mendukung inovasi harus menyeimbangkan struktur organisasinya supaya ide inovasi dapat dilaksanakan. Struktur organisasi yang kaku dapat mematikan ide-ide baru karena pegawai di level rendah tidak bisa menyampaikan sarannya ke manajemen puncak. Setiap organisasi pemerintahan berharap menjadi organisasi yang inovatif juga tidak bisa beroperasi sendiri-sendiri. Hal tersebut dikarenakan kerjasama antar unit organisasi sangat penting karena masukan dari banyak orang yang ahli akan dibutuhkan untuk mengimplementasi ide dan kerjasama ini tidak dapat dilakukan apabila setiap organisasi pemerintahan beroperasi sendiri. Komunikasi yang baik di antara organisasi sangatlah penting begitu juga komunikasi dari atas ke bawah dalam tatanan organisasi

supaya ide dapat dibagi dan tidak ada seorangpun dari organisasi merasa ditinggalkan ketika proyek inovasi dijalankan. Struktur organisasi yang berbentuk tim-tim kecil juga penting untuk membuat organisasi yang inovatif. Kerjasama tim yang efektif berarti ide-ide didiskusikan dan dikembangkan di dalam tim dan seluruh anggota tim didorong untuk berkontribusi. Pastikan seluruh tim menyadari bahwa masukan tentang proyek inovasi yang dijalankan diterima. Perlakuan ini lebih baik dibandingkan menyerahkan inovasi sebagai pekerjaan para ahli. Akan tetapi, supaya organisasi berhasil menjalankan hal diatas, pastikan staff menerima pelatihan yang dibutuhkan untuk memahami proses inovasi yang terlibat agar membantu menghasilkan ide-ide inovasi dan memudahkan proses inovasi baru.

Setiap organisasi memiliki pola perilaku khusus yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan kepercayaan atau disebut juga budaya organisasi. Jika anda ingin mengembangkan suatu organisasi yang inovatif, membuat budaya organisasi yang tepat adalah tantangannya. Untuk membuat budaya organisasi yang inovatif langkah pertama yang bisa anda ambil adalah mendukung pegawai. Pegawai di organisasi pemerintahan anda harus memiliki sikap yang tepat supaya dapat menghasilkan dan mengembangkan inovasi. Suatu organisasi yang mengembangkan budaya menyalahkan dimana kesalahan dihukum dan pencetus proyek baru dijadikan kambing hitam- akan mematikan pemikiran inovatif. Di sisi yang lain, budaya yang lebih terbuka dimana kesalahan diperlakukan sebagai peluang untuk belajar dan mengembangkan strategi baru, akan mendorong terlahirnya inovasi. Supaya budaya inovasi terbangun dalam organisasi janganlah mendukung pemikiran bahwa sistem yang ada saat ini baik-baik saja atau jika tidak ada yang rusak jangan perbaiki supaya pegawai selalu berpikir bagaimana proses dapat ditingkatkan. Pimpinan juga berperan dalam upaya membangun budaya inovasi dalam organisasi. Pimpinan harus mengambil pendekatan positif untuk mengembangkan ide kreatif daripada mengambil pendekatan staff hanya melakukan pekerjaan yang disuruh atasan. Bagilah visi anda terhadap organisasi sebagai seorang pimpinan dan bagaimana inovasi mendukung visi anda sehingga para pegawai terdorong untuk berkontribusi. Dalam membangun iklim inovasi di unit organisasi *Jhon Bessant* (2009) mendiskripsikan sebagai berikut:

Tabel 8.1.
Membentuk Iklim Inovatif di Unit Organisasi

Faktor-Faktor	Bagaimana Faktor Mempengaruhi Perilaku Inovatif.
Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> · Orang terdorong untuk melakukan sesuatu di dunia dan termotivasi apabila merasa mampu melakukan sesuatu. · Staf dapat menjadi sangat termotivasi dengan adanya pengakuan terhadap kontribusi dari rekan kerja dan pimpinan.
Ketersediaan sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> · Orang membutuhkan sumber daya untuk bereksperimen. · Membutuhkan waktu dan jarak untuk mengeksplorasi dan membuat sesuatu.
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> · Orang membutuhkan orang yang dapat menjadi acuan untuk menjelaskan nilai-nilai kunci dan mendukung inovasi dengan kata-kata dan tindakan. · Membutuhkan pimpinan yang secara konsisten memberikan sumber daya dan motivasi. · Orang akan menghargai komitmen di level strategik.
Arah	<ul style="list-style-type: none"> · Inovasi harus dilihat sebagai sebagai target strategik. · Orang akan menggunakan pengukuran untuk menjalankan peningkatan jika termotivasi dari dalam.
Pengembangan diri	Sangat penting bagi orang untuk terus belajar dan memperoleh keahlian kunci.
Pemberian sumber daya	Untuk memberikan kontribusi pada tugas inovatif, orang membutuhkan <i>training</i> dengan pendekatan yang sistematis untuk memecahkan dan menyelesaikan masalah

Belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran membantu orang merefleksikan pengalaman inovasi • Pembelajaran membangun dan menambah pemahaman untuk memandu tindakan • Pembelajaran mendorong orang untuk bereksperimen • Pembelajaran dapat dibagikan di seluruh organisasi
---------	--

Melibatkan pegawai juga merupakan salah satu cara untuk mengembangkan budaya inovatif. Suatu organisasi dapat memilih untuk melibatkan seluruh pegawai (keterlibatan tinggi) atau hanya sedikit pegawai (keterlibatan rendah). Keputusan untuk mengambil tingkatan keterlibatan tergantung dari inovasi yang akan dilakukan dari dampak tinggi atau dampak rendah. Apapun yang dipilih, pegawai harus merasa termotivasi dan terlibat jika akan menolong inovasi.

Salah satu tips untuk mendorong budaya inovasi adalah dengan membuat suatu kotak saran atau alamat email supaya para pegawai dapat memberikan kontribusi ide. Tips yang lain adalah dengan mereviu ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai lain. Dalam proses mereviu ide tersebut, disarankan dilakukan lebih dari satu orang untuk berjaga-jaga orang yang memberikan reviu tidak menangkap potensi tersembunyi dari ide tersebut.

Kunci pertama yang kiranya dapat dilakukan untuk dapat berpikir kreatif dan inovatif adalah berpikir *out of the box* artinya, berusaha berpikir di luar kebiasaan dan mencoba melihat realita dari sisi yang berbeda dari kebiasaan. Di bidang tata kelola pemerintahan, banyak inovasi dilakukan oleh pemerintah daerah antara lain terkait dengan upaya pengembangan sistem transparansi, mekanisme penanganan aduan masyarakat, dan pengembangan forum-forum lintas pemangku kepentingan dalam rangka meningkatkan partisipasi masyarakat.

Dalam aspek pelayanan publik, banyak praktik inovasi ditemukan di sektor pendidikan dan kesehatan dengan orientasi utama meningkatkan akses dan kualitas pelayanan. Beberapa daerah seperti Takalar, Bulukumba, Probolinggo, Pasuruan, Kota Depok, Kota Banjar, Boalemo, Solok, Gianyar, Sragen, dan Kota Yogyakarta merupakan sederetan daerah yang dikenal produktif dalam menghasilkan terobosan-terobosan inovatif.

Untuk menjadi aparatur yang kreatif, tetap dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, yaitu individu aparaturnya (internal) dan lingkungan kerja, termasuk payung hukum (eksternal). Semarak inovasi di tingkat lokal dan nasional ternyata hingga saat ini belum disertai penyediaan payung hukum yang kuat bagi para inovator di daerah. Dalam banyak hal, inovasi yang dilakukan sering berbenturan dengan kekakuan rezim administrasi yang berlaku. Tak jarang inovasi yang bertujuan memperbaiki pelayanan publik justru dipandang sebagai praktik pelanggaran administrasi yang memiliki implikasi hukum.

READING COPY



BAB X

INOVASI PELAYANAN PUBLIK ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0.

Revolusi Industri 4.0 merupakan perubahan dalam mekanisme produksi barang dan jasa yang ditandai dengan sejumlah ciri, yaitu penggunaan *Internet of Things (IoT)*, *big data*, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*). Perubahan ini dirasakan tidak hanya oleh sektor swasta, tetapi juga oleh organisasi pemerintah. Pemerintah Indonesia pun saat ini mulai menggarap konsep revolusi Industri 4.0 secara serius.

Hal ini menjadikan setiap daerah menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Migrasi maupun pertambahan penduduk menjadi pemicu permasalahan baik itu ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan. Masyarakat menuntut pemerintah daerah memberikan pelayanan publik secara optimal dan prima. Keterkaitan pelayanan publik dengan era revolusi Industri 4.0 saat ini, telah jelas diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menyebutkan pelayanan publik harus memiliki sistem yang dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat.

Pasal 23 ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, menyebutkan bahwa dalam rangka memberikan dukungan informasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik perlu

diselenggarakan Sistem Informasi yang bersifat nasional sementara di Pasal 23 ayat (4) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyebutkan bahwa penyelenggara berkewajiban mengelola sistem informasi yang terdiri atas sistem informasi elektronik atau non elektronik yang sekurang-kurangnya meliputi profil penyelenggara, profil pelaksana, standar pelayanan, maklumat pelayanan, pengelola pengaduan dan penilaian kinerja.

Hal tersebut sudah seharusnya menjadi perhatian pemerintah untuk dapat menyesuaikan penyelenggaraan pelayanannya kepada masyarakat dalam menghadapi revolusi industri 4.0 saat ini, yaitu dengan menerapkan pelayanan publik yang berbasis teknologi (*digital*). Sebab, dengan teknologi, transparansi, kecepatan, kemudahan yang menjadi kunci pada suatu pelayanan akan terwujud. Oleh karena itu, harapan untuk mendapatkan pelayanan prima dibebankan kepada organisasi publik (Agus Prianto, 2006). Birokrasi menentukan baik tidaknya dari pelayanan publik yang diselenggarakan. Kondisi birokrasi memberikan iklim tersendiri bagi terselenggaranya pelayanan publik yang optimal. Ironisnya pelayanan publik yang optimal belum dapat direalisasikan di Indonesia.

A. TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik dalam Era 4.0

Memberikan pelayanan publik yang prima merupakan tujuan setiap pemerintah daerah. Pemerintah daerah saat ini berlomba-lomba menerapkan dan memanfaatkan kemajuan TIK untuk dapat membantu mewujudkannya. Pemanfaatan TIK tersebut mencakup aktivitas yang saling berkaitan yaitu pengolahan data, pengelolaan informasi, dan sistem manajemen. Perkembangan TIK serta penerapan konektivitas internet ke dalam tata kelola pemerintah diharapkan mampu mengatasi berbagai macam persoalan melalui peningkatan efisiensi, inovasi, produktivitas, perluasan jangkauan dan penghematan biaya.

Pelayanan publik yang prima bukan sekedar mengikuti trend global, melainkan diarahkan untuk mewujudkan *good governance*, yakni tata pemerintahan yang baik, transparansi serta akuntabilitas dalam proses pemerintahan. Penerapan TIK juga diharapkan mampu memberikan pelayanan yang efektif serta efisien terhadap masyarakat, tentu ini

merupakan langkah yang strategis. Namun dalam penerapannya tentu tidak mudah membalikan telapak tangan, perlu proses, waktu, dan tahapan yang berkesinambungan.

Karakteristik revolusi industri 4.0 yang sarat dengan kemajuan sistem informasi perlu didukung dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih dan hal tersebut menjadi tantangan yang berat bagi sektor publik. Namun demikian, mengembangkan inovasi pada sektor publik bukanlah hal yang mudah, banyak tantangan dan hambatan, untuk mengimplementasikan. Tantangan dan hambatan tersebut semakin komplek, bukan saja disebabkan karena adanya tuntutan untuk menyesuaikan terhadap perkembangan teknologi. Desakan implementasi revolusi industri 4.0 yang sedang dalam proses internalisasi, permasalahan global seolah merupakan skenario besar dari era disrupsi yang sengaja diciptakan untuk mempercepat proses revolusi ke arah terbangunnya budaya *post modernisme*. Kecepatan perubahan bahkan bisa dikatakan melebihi dari apa yang diperkirakan sebelumnya. Kemunculan tatanan kehidupan yang baru (*new normal*) diinduksi untuk menjadi pola pergaulan baru dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Tentunya hal ini sangat berpengaruh terhadap pola komunikasi dan pergaulan antara sesama manusia, baik secara individu maupun secara kelompok (Rosyadi & Indiahono, 2020).

Dalam mendukung pembangunan berkelanjutan, pemerintah telah melakukan kebijakan reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world class government*) di tahun 2025. Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus dapat dilakukan secara menyeluruh dari hulu ke hilir dengan menjadikan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai tujuan akhirnya. Harapannya pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, yaitu birokrasi yang lincah, cepat mengambil keputusan, dan lebih melayani sehingga inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan perlu untuk dilakukan. Salah satu faktor keberhasilan dari reformasi birokrasi adalah pelayanan publik yang memenuhi harapan masyarakat. Kementerian/lembaga negara dan pemerintah daerah terus melakukan upaya dan stimulus untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, mendorong aparatur untuk mempercepat proses perijinan, memberikan penghargaan untuk merangsang semua daerah untuk meningkatkan pelayanan publik.

Berbagai terobosan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi terus dilakukan. Melembagakan inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan menjadi suatu kebutuhan. Hal tersebut harus muncul dari budaya organisasi yang mampu mengantisipasi setiap dinamika yang terjadi. Inovasi pelayanan publik harus menjadi model untuk dikembangkan melalui *transfer knowledge* (transfer pengetahuan) dan berbagi pengalaman antar penyelenggara pelayanan publik. Cara dan metode baru harus terus dieksplorasi sesuai dengan kebutuhan sehingga standar dan kualitas inovasi akan terus meningkat. Kementerian PANRB untuk terus melakukan pembinaan inovasi pelayanan publik yang dimulai dengan penciptaan inovasi pelayanan publik, pengembangan inovasi dalam hal berbagi pengetahuan inovasi, dan pelebagaan inovasi.

Di era revolusi industri 4.0 ini, dengan adanya transformasi digital, masyarakat semakin menuntut pelayanan publik yang cepat, tepat dan berkualitas. Untuk itu, sebagai upaya dalam membangun kepercayaan masyarakat tersebut, maka penyelenggara pelayanan publik perlu untuk memperhatikan beberapa hal, antara lain:

1. Optimalisasi seluruh sumber daya, terutama SDM (sumber daya manusia), anggaran, teknologi informasi, serta jejaring kerja, untuk mendukung inovasi pelayanan publik yang semakin baik.
2. Setiap unit pelayanan perlu didorong untuk melahirkan terobosan inovasi dalam rangka penyederhanaan proses bisnis terkait pelayanan publik.
3. Mendorong implementasi inovasi terbaik untuk dapat diadopsi dan diadaptasi dalam skala nasional.
4. Penyelenggara pelayanan publik dapat memanfaatkan kanal-kanal informasi yang ada untuk diseminasi informasi pelayanan publik, dan media partisipasi aktif masyarakat terus berpartisipasi secara aktif dalam memberikan masukan perbaikan pelayanan publik, serta turut mengawal setiap proses formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan pemerintah.

Pemanfaatan TIK era revolusi industri 4.0. dalam menunjang proses bisnis telah menciptakan berbagai peluang dan inovasi. Perubahan yang begitu cepat dinamikanya memaksa para penyelenggara pelayanan publik untuk tidak menyerah kepada keadaan, tetapi berpikir lebih kreatif dan strategis dalam membuat inovasi baru pada pelayanan publik, menjadi pemicu bagi kita semua untuk terus mengupayakan inovasi pelayanan

publik, mengelola pengaduan pelayanan publik yang optimal, serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat agar melakukan akselerasi dan perbaikan pelayanan publik secara berkelanjutan dan berkesinambungan melalui inovasi terbaik.

Penerapan TIK era revolusi industri 4.0. dalam meningkatkan pelayanan publik juga memberikan peluang yang sangat besar bagi pengembangan daerah. Dimana daerah dapat menggunakan TIK untuk mempermudah proses pelayanan, memperkenalkan potensi daerah, serta meningkatkan interaksi dengan masyarakat dan bisnis. Salah satu contoh penerapan pemanfaatan TIK dalam pelayanan publik adalah dengan menggunakan penerapan aplikasi yang dapat digunakan sebagai media informasi dan pusat layanan publik daerah.

B. Peran dan Manfaat TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik

Di era globalisasi ini, perkembangan TIK dan komunikasi semakin pesat. Banyak digunakan unsur TIK dalam segala aspek kehidupan. Dengan paradigma baru tersebut, pemerintah harus memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi dan perubahan. Sistem kerja birokrasi pemerintah baik dipusat maupun didaerah didorong untuk menjadi lebih baik lagi. Pemerintah harus membuka ruang untuk terciptanya inovasi dan perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pembangunan. Seiring pesatnya perkembangan tersebut mendorong terciptanya suatu revolusi baru dibidang pelayanan publik yaitu beralihnya dari sistem kerja manual ke sistem kerja digital. Pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) sedang menjadi tren yang hangat saat ini. *e-government* merupakan salah satu capaian dari pembangunan administrasi. *e-government* sendiri didefinisikan sebagai penerapan TIK pada pemerintahan yang bertujuan untuk membuat proses kerja dalam pemerintahan menjadi lebih sederhana, lebih efektif dan lebih efisien, lebih akurat, responsif dan membentuk pemerintahan yang transparan. Inovasi erat kaitannya dengan teknologi dan informasi, khususnya internet memiliki peranan terpenting dalam meningkatkan transparansi. Pesatnya perkembangan TIK di berbagai bidang tak terlepas dari perannya dalam membuat, menyimpan, menyampaikan, hingga menyebarkan informasi. Penggunaan perangkat elektronik seperti televisi, komputer dan *smartphone* pun

turut membuat TIK kian dibutuhkan masyarakat luas.

Albanna et al., (2022) mengelompokkan manfaat TIK dan komunikasi, yaitu:

1. Manfaat pada tingkat proses.

Menghemat biaya yaitu mengurangi biaya transaksi untuk akses informasi pemerintah dan mengirim informasi ke pemerintah, mengurangi biaya bagi pemerintah untuk menyajikan informasi. Dalam dunia yang semakin modern, proses belajar mulai beralih dari yang memerlukan tatap muka menjadi serba digital. Kemajuan TIK dan komunikasi (TIK) menjadikan pembelajaran dapat dilakukan secara daring atau *online*.

2. Menghemat waktu.

Mempercepat proses internal dan proses pertukaran data dengan pemerintah lainnya. TIK membuat pekerjaan lebih ringan dan mudah, sehingga bisa memaksimalkan produktivitas.

3. Mengurangi keterbatasan.

Dimanapun dan kapanpun informasi layanan pemerintah dapat diakses oleh masyarakat. Teknologi komunikasi dan informasi menawarkan banyak sekali kemudahan, salah satunya ialah memudahkan informasi menyebar tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Masyarakat dapat menerima materi informasi secara serempak untuk lingkup sasaran yang kecil maupun besar, dimanapun dan kapan pun.

Saat ini hampir seluruh pekerjaan dalam pelayanan publik dibantu oleh aplikasi TIK. Aplikasi TI itu merupakan bagian dari solusi sekaligus inovasi pada tiap unit kerja di lingkungan pelayanan publik. Dalam pembuatan aplikasi TI, biasanya terdapat tim dari unit kerja pemohon aplikasi yang selalu berkoordinasi dengan tim Informasi dan Teknologi. Hal ini dilakukan, agar aplikasi benar-benar sesuai dengan kebutuhan sekaligus menjadi solusi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Memberikan pelayanan publik yang prima merupakan tujuan setiap pemerintah daerah. Pemerintah daerah saat ini berlomba-lomba menerapkan dan memanfaatkan kemajuan TIK untuk dapat membantu mewujudkannya. Pemanfaatan TIK tersebut mencakup aktivitas yang saling berkaitan yaitu pengolahan data, pengelolaan informasi, dan sistem manajemen. Perkembangan TIK serta penerapan konektivitas internet ke dalam tata kelola pemerintah diharapkan mampu mengatasi berbagai macam persoalan melalui peningkatan efisiensi, inovasi, produktivitas, perluasan jangkauan dan penghematan biaya.

Pelayanan publik yang prima bukan sekedar mengikuti trend global, melainkan diarahkan untuk mewujudkan *good governance*, yakni tata pemerintahan yang baik, transparansi serta akuntabilitas dalam proses pemerintahan. Penerapan TIK juga diharapkan mampu memberikan pelayanan yang efektif serta efisien terhadap masyarakat, tentu ini merupakan langkah yang strategis. Namun dalam penerapannya tentu tidak semudah membalikkan telapak tangan, perlu proses, waktu, dan tahapan yang berkesinambungan.

Penerapan TIK dalam meningkatkan pelayanan publik juga memberikan peluang yang sangat besar bagi pengembangan daerah. Dimana daerah dapat menggunakan TIK untuk mempermudah proses pelayanan, memperkenalkan potensi daerah, serta meningkatkan interaksi dengan masyarakat dan bisnis.

Pelayanan publik bisa dibilang merupakan bagian penting dalam suatu sistem pemerintahan karena dapat membantu memenuhi kebutuhan masyarakat supaya bisa mendapatkan kehidupan yang lebih sejahtera. Tanpa adanya pelayanan publik yang baik, bisa dipastikan peluang masyarakat untuk hidup sejahtera pun berkurang. Lantas, seperti apa peran TIK untuk meningkatkan pelayanan publik. TIK dianggap sebagai cara yang paling efektif. Peran TIK untuk meningkatkan pelayanan publik, adalah:

1. Membantu menyalurkan aspirasi masyarakat.

Aspirasi masyarakat bisa menjadi indikator terbaik untuk menentukan apakah pihak pemerintah sudah mampu memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Dengan media ini, masyarakat juga bisa mengeluarkan pendapat serta masukan yang berguna untuk jalannya pemerintahan. Bisa dibilang, aspirasi punya peranan yang amat penting dalam jalannya pemerintahan.

Dengan adanya teknologi informasi, aspirasi masyarakat bisa langsung disampaikan tanpa proses yang rumit. Pemerintah pun bisa mengetahui aspirasi dan keluhan masyarakat secara cepat dan akurat. Pemerintah DKI Jakarta adalah salah satu pemerintah daerah di Indonesia yang sudah memanfaatkan TI melalui aplikasi dan *website* penyalur aspirasi.

Seiring dengan perkembangan TIK dan komunikasi, bahwa kesadaran masyarakat untuk memperoleh pengetahuan melalui penggunaan dan pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi semakin tinggi. Dengan adanya Undang-Undang 14 Tahun 2008 tentang

Keterbukaan Informasi Publik semakin mendorong pentingnya kehadiran Informasi kepada masyarakat sebagai media pelayan informasi. Dengan keberadaan UU tersebut layanan informasi kepada masyarakat menjadi suatu keharusan bagi pelayanan publik khususnya terhadap isu-isu pembangunan dengan kebutuhannya. Salah satu tanda kemajuan teknologi di era digital kini yaitu berbagai macam *platform* media sosial muncul berkembang pesat. Hal tersebut pun tidak luput dalam aspek kebebasan berpendapat maupun berekspresi. Saat ini, banyak media sosial yang digunakan sebagai wadah penyalur pendapat maupun aspirasi masyarakat, sebagai salah satu bentuk kegiatan berdemokrasi. Saat ini media sosial menjadi salah satu wadah yang berperan besar bagi masyarakat untuk berpendapat dan efektif sebagai wadah aspirasi masyarakat yang tidak bisa menyalurkan pendapatnya secara langsung seperti berdemonstrasi. Era digital merupakan era yang menyediakan ladang pembuka peluang besar masyarakat, untuk turut andil dalam mengeluarkan pendapat maupun aspirasinya sebagai rakyat. Media sosial merupakan salah satu hal yang muncul sebagai bentuk implementasi berdemokrasi bagi masyarakat.

Dalam menggunakan media sosial harus dimaknai secara baik dan bertanggung jawab atas apa yang kita suarakan. Menyalurkan aspirasi pun harus dengan cara yang sesuai dengan topik atau isi masalah. Media sosial berperan besar dalam menyampaikan aspirasi rakyat. Tren penyampaian aspirasi masyarakat melalui jejaring sosial pun semakin marak. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya komunitas grup di *Twitter*, *Instagram*, *Facebook* yang bermunculan dan menyatakan diri sebagai wadah aspirasi masyarakat. Saat ini banyak masyarakat membuat konten di media sosial dan hal tersebut merupakan inovasi yang baik sebagai penyaluran aspirasi, mengingat hampir sebagian waktu manusia dihabiskan di depan layar gawai. Penyebaran informasi yang cepat pun dirasa menjadi alternatif lebih baik di era saat ini. TIK dianggap sebagai cara yang paling efektif. Pembahasan di bawah ini menjelaskan peran TIK dalam inovasi pelayanan publik.

2. Memetakan Solusi Yang Tepat Guna.

Dengan mudahnya akses pemerintah kepada aspirasi masyarakat, maka solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada di daerah pun menjadi lebih tepat guna. Tidak ada lagi namanya masalah yang

tidak segera ditangani. Ini karena pemerintah bisa dengan mudah membuat skala prioritas terhadap masalah yang ada berdasarkan urgensinya.

Pemanfaatan TI yang baik juga akan membantu pemerintah untuk mengelompokkan aduan masyarakat. Dengan demikian, penanganan terhadap masalah pun menjadi lebih tepat guna dan intensif. Saat ini sudah ada cukup banyak daerah yang memanfaatkan sistem seperti ini, salah satunya adalah dengan membentuk *Command Center* milik pemerintah daerah.

Masyarakat dapat memetakan secara mandiri potensi yang ada. Tumbuhnya partisipasi dari masyarakat untuk belajar memutuskan secara sadar upaya pemecahan masalah yang dibutuhkan. Masyarakat dapat memiliki pengetahuan dan skill menjalankan TIK (*e-commerce*). Potensi permasalahan dalam pelayanan publik pada umumnya timbul dari kekuatan yang belum didayagunakan secara optimal, kelemahan yang tidak diatasi, peluang yang tidak dimanfaatkan, dan ancaman yang tidak diantisipasi. Untuk mendapatkan gambaran awal bagaimana permasalahan infrastruktur dapat dipecahkan dan diselesaikan dengan baik, tiap-tiap permasalahan juga diidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilannya dimasa datang. Faktor-faktor penentu keberhasilan adalah faktor kritis, hasil kinerja, dan faktor-faktor lainnya yang memiliki daya ungkit yang tinggi dalam memecahkan permasalahan pembangunan atau dalam mewujudkan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik.

3. Menyajikan Data Akurat Untuk Pengambilan Kebijakan.

Kebijakan pemerintah umumnya dikeluarkan guna memenuhi kepentingan umum yang dalam hal ini menyasar masyarakat. Namun, ada kalanya kebijakan yang dikeluarkan pemerintah tidak dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Untungnya, kini TIK mampu membantu pemerintah dalam memutuskan kebijakan.

Peran TI dalam pengambilan kebijakan adalah dengan menyajikan data yang akurat dan sesuai dengan data di lapangan. Data yang diperoleh kemudian dapat terintegrasi secara baik, terutama data-data penting, baik melalui aplikasi internal pemerintah ataupun aplikasi lainnya yang dikembangkan oleh penyelenggaraan pelayanan publik teknologi swasta.

4. Memberikan Informasi Kepada Masyarakat.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 Pasal 2 tentang Keterbukaan Informasi, pemerintah daerah punya kewajiban

untuk memberikan dan mendistribusikan informasi publik kepada seluruh lapisan masyarakat kecuali informasi penting yang bersifat rahasia. TIK bisa memfasilitasi pemerintah daerah untuk melaksanakan perundang-undangan ini.

Saat ini, di Indonesia sudah banyak daerah yang memanfaatkan TI untuk menyebarkan informasi kepada masyarakatnya. Salah satunya adalah melalui pembuatan *website* resmi pemerintah daerah. Dari sini, masyarakat bisa mengakses informasi tentang data-data daerah, prosedur pengurusan surat, atau bahkan produk hukum dari pemerintah.

5. Memudahkan Masyarakat

Adanya inovasi teknologi memang dimaksudkan untuk memudahkan kehidupan manusia. Begitu pula dengan inovasi teknologi informasi. Masyarakat tidak harus melalui prosedur konvensional yang berbelit-belit seperti dulu. Dengan demikian, pelayanan publik pun semakin optimal dan tepat guna, antara lain dengan sistem *online* sehingga masyarakat tidak harus datang ke kantor untuk mengurus perizinan dan surat-surat penting lainnya.

C. Inovasi Pemerintah dalam Era Revolusi Industri 4.0 Melalui SPBE

Penerapan *e-government* dalam era revolusi industri 4.0 merupakan salah satu upaya juga sudah harus menjadi kewajiban untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Inti penerapan *e-government* adalah modernisasi birokrasi pemerintahan dengan mengoptimalkan pemakaian TIK dan komunikasi.

Belakangan dalam era revolusi industri 4.0 ini telah banyak negara yang telah bertransformasi dalam meningkatkan pelayanannya dari cara tradisional ke cara yang memanfaatkan teknologi informasi, yang berbasis internet. Termasuk Indonesia yang telah mengadopsi konsep elektronik *government* (*e-gov*) sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pemerintahan.

Sistem pemerintahan berbasis elektronik yang selanjutnya disingkat SPBE adalah penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan TIK dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE.

Sebelum lahir Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, SPBE dikenal dengan istilah *e-government* atau *electronic government*.

SPBE memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya yang meliputi:

1. *Government to Citizen (G2C)* ialah suatu tipe dari hubungan pemerintah dengan masyarakat. Hubungan ini bertujuan untuk dapat memperbaiki hubungan interaksi diantara pemerintah dengan masyarakat serta untuk mempermudah masyarakat di dalam mencari berbagai informasi mengenai pemerintahan.
2. *Government to Business (G2B)* ialah suatu tipe dari hubungan pemerintah dengan bisnis. Di karenakan sangatlah dibutuhkan relasi yang sangat baik, diantara pemerintah dengan kalangan bisnis. Tujuannya ialah demi suatu kemudahan berbisnis masyarakat dari kalangan pebisnis.
3. *Government to Government (G2G)* ialah suatu tipe dari hubungan pemerintah dengan pemerintah lainnya. Hubungan ini bertujuan agar dapat memenuhi berbagai macam informasi yang dibutuhkan diantara pemerintah yang satu dengan pemerintah lainnya, dan untuk memperlancar dan juga mempermudah suatu kerjasama diantara pemerintah-pemerintah yang bersangkutan.
4. *Government to Employees (G2E)* ialah suatu tipe hubungan antara pemerintah dengan pegawainya. Hubungan ini bertujuan agar para pegawai pemerintahan ataupun pegawai negeri dapat meningkatkan kinerja beserta kesejahteraan dari para pegawai yang bekerja pada salah satu institusi pemerintah.
5. *Government to Non-Profit (G2N)* ialah suatu tipe hubungan antara pemerintah dengan Lembaga atau Institusi Non Profit, seperti NGO, Partai Politik, dan lain-lain. Hubungan ini bertujuan agar lembaga atau institusi non profit dapat di kelola dengan baik, sehingga tujuan lembaga atau institusi ini dapat terwujud sesuai dengan fungsi dan wewenangnya masing-masing.

Pentingnya SPBE salah satunya didasari atas kebutuhan pemerintahan yang transparan dan tuntutan akan perubahan jaman yang semakin maju. Salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan pelayanan publik melalui pemanfaatan TIK dan komunikasi.

Bentuk-bentuk peningkatan pelayanan publik yang dimaksud antara lain meliputi beberapa hal berikut ini :

1. Jaringan informasi dan transaksi layanan publik yang dapat diakses di mana saja dan kapan saja.
2. Semakin terjangkaunya biaya transaksi layanan publik salah satunya melalui program paperless.
3. Hubungan pemerintah dengan dunia usaha menjadi lebih interaktif dan bisa selalu update.
4. Kemudahan berkomunikasi antar lembaga pemerintah yang saling terkait untuk peningkatan fasilitas dan pelayanan publik.
5. Menjamin transparansi dan efisiensi kinerja pemerintah.
6. Sistem pengembangan karir pegawai pemerintah yang selain bertujuan untuk meyakinkan adanya perbaikan kualitas sumber daya manusia, diperlukan juga sebagai penunjang proses mutasi, rotasi, demosi, dan promosi seluruh karyawan pemerintahan.

SPBE harus dilaksanakan dengan prinsip:

1. Efektivitas, merupakan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang mendukung SPBE yang berhasil guna sesuai dengan kebutuhan.
2. Keterpaduan, merupakan pengintegrasian sumber daya yang mendukung SPBE.
3. Kesenambungan, merupakan keberlanjutan SPBE secara terencana, bertahap, dan terus menerus sesuai dengan perkembangannya.
4. Efisiensi, merupakan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang mendukung SPBE yang tepat guna.
5. Akuntabilitas. merupakan kejelasan fungsi dan pertanggungjawaban dari SPBE.
6. Inter operabilitas, merupakan koordinasi dan kolaborasi antar proses bisnis dan antar sistem elektronik, dalam rangka pertukaran data, informasi, atau Layanan SPBE.
7. Keamanan, merupakan kerahasiaan, keutuhan, ketersediaan, keaslian, dan kenirsangkalan (*non repudiation*) sumber daya yang mendukung SPBE.

Oleh karena itu pemerintah pusat sangat mendukung dan mendorong pemerintah daerah untuk segera membangun SPBE. Hal ini tertuang dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, disebutkan bahwa pengelolaan *e-government* di lingkup pemerintah daerah. Arah Kebijakan dan Strategi SPBE pemerintah pusat seperti yang

tertuang dalam Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE, yaitu:

1. Tata Kelola SPBE.

a. Penguatan kapasitas pengelolaan dan sistem koordinasi pelaksanaan SPBE untuk membangun SPBE yang terpadu di dalam dan antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah, yaitu:

- 1) Untuk mewujudkan SPBE yang terpadu, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan upaya transformasi yang mendasar dan berkelanjutan di dalam pengelolaan dan sistem koordinasi pelaksanaan SPBE. Keterpaduan SPBE ditujukan untuk memanfaatkan sumber daya SPBE secara optimal dan mencegah timbulnya duplikasi inisiatif dan anggaran dalam pelaksanaan SPBE.
- 2) Strategi untuk mencapai penguatan kapasitas pengelolaan dan sistem koordinasi pelaksanaan untuk membangun SPBE yang terpadu di dalam dan antar Pemerintah Pusat dan pemerintah daerah adalah:
 - a) Melakukan pembentukan dan penguatan tim koordinasi SPBE di pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - b) Membangun Arsitektur SPBE Nasional dan Arsitektur SPBE pemerintah pusat dan Arsitektur SPBE pemerintah daerah.
 - c) Melakukan penyederhanaan proses bisnis yang terintegrasi di dalam dan antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

b. Penguatan kebijakan SPBE yang menyeluruh dan terpadu.

- 1) Kebijakan SPBE yang menyeluruh diarahkan untuk melibatkan semua pemangku kepentingan di dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan SPBE yang mencakup kebijakan makro, kebijakan meso, dan kebijakan mikro SPBE. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam melakukan perumusan dan pelaksanaan kebijakan SPBE hendaknya berkoordinasi dengan tim Koordinasi SPBE Nasional sehingga menciptakan kebijakan SPBE yang terpadu.
- 2) Strategi untuk mencapai penguatan kebijakan SPBE yang menyeluruh dan terpadu adalah:
 - a) Meningkatkan koordinasi antar pemerintah pusat,

pemerintah daerah, dan masyarakat di dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan SPBE.

- b) Melakukan harmonisasi kebijakan antara tim Koordinasi SPBE nasional, pimpinan kementerian/instansi pusat dan kepala daerah.
- c) Melakukan evaluasi penerapan kebijakan SPBE secara nasional.

2. Layanan SPBE

a. Pengembangan layanan SPBE yang berorientasi kepada pengguna SPBE dan membuka ruang partisipasi masyarakat.

1) Layanan SPBE yang berorientasi kepada pengguna SPBE dan membuka ruang partisipasi masyarakat dilakukan untuk mendorong pemerintah dapat hadir dalam melayani masyarakat termasuk masyarakat yang terpinggirkan, terluar, dan berkebutuhan khusus, serta untuk melibatkan masyarakat dalam perumusan kebijakan publik yang akan memberi manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat.

2) Strategi untuk mencapai pengembangan layanan SPBE yang berorientasi kepada pengguna SPBE dan membuka ruang partisipasi masyarakat adalah:

- a) Memastikan kebutuhan pengguna SPBE terhadap layanan SPBE terpenuhi.
- b) Membangun portal pelayanan publik dan administrasi pemerintahan.

b. Peningkatan kualitas layanan SPBE yang berkesinambungan

1) Peningkatan kualitas layanan SPBE dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan layanan SPBE dan memberikan kepuasan kepada pengguna SPBE.

2) Strategi untuk mencapai peningkatan kualitas layanan SPBE yang berkesinambungan adalah:

- a) Melakukan integrasi layanan di dalam dan antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
- b) Menerapkan manajemen dan teknologi layanan SPBE yang tepat guna dan tepat sasaran.

3. TIK dan Komunikasi.

a. Penyelenggaraan infrastruktur SPBE secara mandiri, terintegrasi, terstandarisasi, dan menjangkau pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

- 1) Penyelenggaraan infrastruktur SPBE mencakup pusat data nasional, jaringan intra pemerintah, dan sistem penghubung layanan pemerintah.
- 2) Agar efektivitas, efisiensi, kesinambungan, aksesibilitas, dan keamanan dapat ditingkatkan maka penyelenggaraan infrastruktur SPBE dilakukan secara:
 - a) Mandiri, yaitu pengelolaan infrastruktur SPBE yang meminimalkan ketergantungan kepada pihak-pihak non pemerintah.
 - b) Terintegrasi, yaitu keterhubungan dan pemanfaatan bersama infrastruktur SPBE antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - c) Terstandarisasi, yaitu keseragaman aspek teknis dan pengoperasian infrastruktur SPBE.
 - d) Menjangkau semua pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
- 3) Penyelenggaraan infrastruktur SPBE dilakukan dalam rangka mendukung kebijakan moratorium pembangunan pusat data oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah dan mengarahkan penggunaan pusat data nasional.
- 4) Strategi untuk mencapai penyelenggaraan Infrastruktur SPBE secara mandiri, terintegrasi, terstandarisasi, dan menjangkau Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah adalah:
 - a) Memanfaatkan infrastruktur SPBE yang telah tersedia secara optimal.
 - b) Memanfaatkan jaringan pita lebar untuk aksesibilitas Infrastruktur SPBE.
- b. Optimalisasi penggunaan aplikasi umum SPBE yang terintegrasi dan berbagi pakai.
 - 1) Optimalisasi penggunaan aplikasi umum sPBE yang terintegrasi dan berbagi pakai dilakukan untuk meningkatkan efisiensi belanja TIK khususnya pembangunan Aplikasi SPBE dan memudahkan integrasi proses bisnis pemerintahan.
 - 2) Strategi untuk mencapai optimalisasi penggunaan aplikasi umum SPBE yang terintegrasi dan berbagi pakai adalah dengan menggunakan teknologi layanan yang mampu melakukan bagi pakai aplikasi umum SPBE seperti teknologi komputasi awan.

- c. Penyediaan data dan informasi yang terintegrasi dan berkualitas
 - 1) Penyediaan data dan informasi yang terintegrasi dan berkualitas dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, dan penyusunan program kegiatan.
 - 2) Penyediaan data dan informasi diarahkan menjaga keamanan data dan informasi yang bersifat strategis dan rahasia dalam rangka mewujudkan kedaulatan informasi pemerintah.
 - 3) Strategi untuk mencapai penyediaan data dan informasi yang terintegrasi dan berkualitas adalah:
 - a) Menerapkan manajemen data yang terpadu.
 - b) Menerapkan manajemen keamanan informasi yang terpadu.
 - c) Menggunakan teknologi analitik data dan kecerdasan buatan.
- 4. Sumber Daya Manusia SPBE
 - a. Pengembangan kepemimpinan SPBE di pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - 1) Kepemimpinan yang kuat, kolaboratif, dan inovatif sangat menentukan keberhasilan SPBE di pemerintah pusat dan pemerintah daerah melalui komitmen, keteladanan, dan arahan dari pimpinannya. Kepemimpinan SPBE tersebut juga diharapkan mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja dan budaya kerja yang dapat mendukung kemajuan SPBE.
 - 2) Strategi untuk mencapai pengembangan kepemimpinan SPBE di pemerintah pusat dan pemerintah daerah adalah:
 - a) Meningkatkan pengetahuan dan penerapan praktik terbaik SPBE bagi pimpinan di Instansi pusat dan pemerintah daerah.
 - b) Membangun budaya kerja berbasis SPBE bagi seluruh pegawai ASN.
 - b. Peningkatan kapasitas SDM SPBE.
 - 1) Peningkatan kapasitas SDM SPBE mencakup upaya untuk menetapkan standar kompetensi teknis SPBE, mengembangkan kompetensi teknis SDM SPBE, mengembangkan pola karir dan remunerasi SDM SPBE agar pembangunan, pengembangan, pengoperasian, dan pemberian layanan SPBE dapat berjalan

dengan baik, berkesinambungan, dan memenuhi harapan/kebutuhan pengguna.

- 2) Strategi untuk mencapai peningkatan kapasitas SDM SPBE adalah:
 - a) Mengembangkan jabatan fungsional ASN yang terkait dengan SPBE.
 - b) Membangun kemitraan dengan pihak non pemerintah dalam peningkatan kompetensi teknis ASN, penyediaan tenaga ahli, riset, serta pembangunan dan pengembangan SPBE.

Saat ini seluruh pemerintah daerah di Indonesia berlomba-lomba membangun SPBE. Baik pemerintah daerah provinsi maupun kabupaten/kota. Namun setelah pemerintah daerah provinsi maupun kabupaten/kota membangun SPBE muncul berbagai permasalahan dalam pengelolaannya. Dewan TIK dan komunikasi nasional (Detiknas) mengemukakan beberapa hal yang dapat menjadi indikator adanya permasalahan besar mengenai pengelolaan SPBE di tingkat daerah tersebut, yaitu :

1. Aplikasi elektronik yang dipakai oleh tiap-tiap perangkat daerah tersebar dan beragam.
2. Belum adanya sistem/aplikasi yang terintegrasi antar perangkat daerah.
3. Belum adanya data dasar yang menjadi rujukan bagi sistem/aplikasi.
4. Kapasitas *bandwidth* belum memadai dan masih terjadi perbedaan yang cukup besar (*gap*) di antara perangkat daerah.
5. Belum adanya pusat data (*data center*).
6. Informasi dan penerapan keamanan informasi kurang mengedepankan kajian risiko, karena lebih mengedepankan implementasi teknologi.
7. Sebagian hak cipta di pegang oleh pihak swasta, sehingga ketergantungan terhadap pemegang hak cipta sangat tinggi.

Permasalahan tersebut diatas menjadikan pengembangan dan pengelolaan SPBE menjadi tidak efektif dan efisien sehingga harus segera diatasi, karena SPBE seharusnya optimal bisa menjadi sarana pemerintah memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat.

Berbagai peraturan yang melahirkan beraneka ragam sistem informasi yang harus diselenggarakan oleh pemerintahan tersebut menjadi penyebab permasalahan dalam bidang SPBE, karena tiap peraturan seolah-olah memberikan semacam kekuasaan kepada instansi

pelaksananya untuk merancang, membangun dan menyelenggarakan sistem informasinya secara sendiri-sendiri tanpa perlu terintegrasi dengan unit pemerintah lainnya. Persoalan-persoalan ini kemudian lahir ketika tiap pemerintahan tersebut menetapkan kode pengumpulan data sendiri-sendiri, menetapkan format data sendiri-sendiri, membuat pusat data sendiri-sendiri, mengadakan *bandwidth* sendiri-sendiri, menggunakan program komputer dengan arsitektur tertutup dan/atau non operabel dengan sistem lain, dan lain sebagainya.

Koordinasi antar pemerintah juga menjadi sulit dilakukan, karena tiap unit pemerintahan pelaksana dari suatu peraturan tidak mau kewenangannya dikurangi atau diintervensi oleh unit pemerintahan lainnya. Presiden sebagai kepala pemerintahan pada dasarnya telah berupaya untuk mengatasi persoalan tersebut dengan membentuk detiknas. Namun karena secara hierarki, peraturan yang membentuk detiknas itu lebih rendah kedudukannya daripada undang-undang, maka tidaklah mengherankan apabila detiknas pun tidak berdaya dalam berhadapan dengan berbagai pemerintah pelaksana yang mengandalkan peraturan sebagai landasan yuridisnya dalam bekerja. Dalam kaitannya dengan faktor kapasitas kelembagaan, penyebab permasalahan dalam bidang SPBE adalah tidak adanya keseragaman kelembagaan yang melaksanakan tugas di bidang SPBE. Pada tiap-tiap pemerintahan, hampir setiap unit atau satuan kerja dapat membuat sistem elektronik dengan menggunakan anggaran negara, baik di pusat maupun di daerah. Akibatnya, dalam satu pemerintah dapat eksis lebih dari satu sistem elektronik, padahal fungsi aneka sistem elektronik tersebut sama. Seharusnya agar efisien, harus ditegaskan mana unit atau satuan kerja yang bertugas merancang, membangun, dan merawat sistem elektronik, serta mana unit atau satuan kerja yang bertugas untuk menggunakan atau menyelenggarakan sistem elektronik.

Permasalahan lain juga lahir karena tiap-tiap unit atau satuan kerja tersebut kemudian mengelola sumber daya manusianya secara sendiri-sendiri dan sporadis, sehingga jarang sekali sumber daya manusia di kalangan internal pemerintahan yang memiliki kualifikasi profesional dalam menangani aneka tahapan penyelenggaraan SPBE. Kalaupun ada yang sudah berkualifikasi profesional, persoalan lain yang kerap timbul adalah rotasi personil, karena dalam kenyataannya seringkali sumber daya manusia di pemerintahan tidak diberikan pekerjaan atau jabatan yang sesuai dengan kemampuannya.

Dalam kaitannya dengan faktor kepentingan, penyebab permasalahan dalam bidang SPBE adalah sikap dari pimpinan institusi pemerintahan yang seolah-olah sengaja tidak mengoptimalkan pemanfaatan TIK dan komunikasi untuk penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik di institusinya. Ada kemungkinan bahwa pimpinan institusi tersebut memiliki kepentingan pribadi atau kelompok, sehingga tidak mau mengoptimalkan pemanfaatan TIK dan komunikasi di institusinya. Padahal seharusnya setiap pimpinan institusi menyadari bahwa pemanfaatan TIK dan komunikasi dapat memperkecil peluang korupsi dan kolusi, mempermudah masyarakat, menghimpun data dan pengetahuan dan aneka manfaat positif lainnya.

READING COPY

READING COPY



BAB XI

FAKTOR PENDUKUNG DAN HAMBATAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK

Menciptakan atau mengembangkan suatu inovasi khususnya dalam organisasi sektor publik, tidak akan lepas dari faktor pendukung dan faktor penghambat. Dalam menyelenggarakan pelayanan publik tentunya ada beberapa faktor penghambat dan faktor pendorong dalam pelayanan publik yang menjadi penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan melalui pengalamannya. Selain pengalaman dari pelayanan yang diberikan, masyarakat dapat memberikan penilaian dari pengetahuan tentang kegiatan pelayanan yang selama ini diselenggarakan oleh pemerintah daerah.

A. Faktor Pendukung dalam Inovasi Pelayanan Publik

Faktor pendukung merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pemberian dukungan untuk menunjang keberhasilan program inovatif pelayanan publik. Faktor pendukung berasal dari internal dan eksternal. Faktor-faktor pendorong dalam pelaksanaan inovasi pelayanan publik pelayanan publik di antaranya:

1. Faktor kesadaran aparatur.

Faktor kesadaran aparatur menjadi sumber kesungguhan dedikasi dan disiplin dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pelayan masyarakat, sehingga hasil yang diharapkan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat memenuhi standar pelaksanaan pelayanan maupun standar operasional penyelenggaraan pelayanan publik. Kesadaran aparatur dalam pelaksanaan pelayanan publik di lingkungan pemerintahan sudah terlihat. Hal ini dilihat dari adanya evaluasi dan pembinaan secara rutin sehingga aparatur mengetahui tugas yang harus dikerjakan. Bahkan dengan adanya evaluasi tersebut, aparatur termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan setiap permasalahan dalam pelaksanaan pelayanan dapat ditemukan solusinya.

2. Faktor aturan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Faktor aturan menjadi pendorong kedua dalam pelaksanaan pelayanan publik. Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan dari aparatur sebagai petugas pelayanan aturan. Aturan juga menjadi indikator maju atau tidaknya individu maupun kelompok di lingkungan pemerintahan. Didalam memberikan pelayanan publik, aparatur sudah memahami dan melaksanakan aturan-aturan yang sudah ditetapkan dalam standar operasional prosedur (SOP) dan standar pelayanan (SP) sebagai petunjuk proses pelayanan publik.

3. Faktor organisasi dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Pembagian organisasi dalam pelaksanaan setiap jenis pelayanan publik di hampir seluruh pemerintahan sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing aparatur. Pelaksanaan setiap jenis pelayanan publik dilihat dari sistemnya terdapat seksi-seksi atau organisasi yang mempunyai tugas masing-masing sehingga ada kerjasama dan koordinasi untuk menjalankan setiap jenis pelayanan publik sesuai dengan porsinya masing-masing.

4. Faktor kemampuan dan keterampilan.

Pada bidang pelayanan, suatu hal yang paling menonjol dan paling cepat dirasakan oleh orang-orang yang menerima layanan adalah keterampilan pelaksanaannya. Dalam standar pelayanan (SP) sudah dijelaskan bahwa hal utama yang harus dimiliki oleh aparatur dalam memberikan pelayanan adalah petugas pelayanan memiliki

kemampuan mengoperasikan komputer dan memiliki kemampuan dalam mengolah data. Dalam hal ini aparatur pemerintahan sudah memiliki kemampuan dan keterampilan komunikasi dalam memberikan pelayanan.

5. Faktor sarana dan prasarana.

Faktor sarana dan prasarana yang dimaksud disini ialah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lainnya yang berfungsi sebagai alat utama dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sebagai alat utama dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi.

Namun demikian, sarana yang dibutuhkan untuk menunjang kualitas pelayanan kurang baik, seperti tidak memadainya kursi dan meja kerja sehingga mempengaruhi kenyamanan aparatur dalam bekerja. Dan juga tidak tersedianya fasilitas internet dan ruang tunggu. Barang-barang pendukung seperti komputer dan printer memang sudah ada.

B. Faktor Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik

Inovasi tidak terjadi secara mulus atau tanpa resistensi. Banyak dari kasus inovasi diantaranya justru terkendala oleh berbagai faktor. Dalam hal ini, Geoff Mulgan dan David Albury (2003) mengemukakan adanya delapan penghambat untuk tumbuhnya inovasi sebagai berikut:

1. Keengganan menutup program yang gagal (*Reluctance to close down failing program or organization*)

Suatu program atau bahkan unit organisasi yang sudah jelas menunjukkan kegagalan akan lebih baik ditutup dan diganti dengan program atau unit baru yang lebih menjanjikan. Kegagalan memang hal yang lumrah dalam berinovasi, namun keengganan menghentikan kegagalan sama artinya dengan menutup peluang meraih perubahan yang lebih baik. Maknanya, suatu program atau bahkan unit organisasi yang sudah jelas menunjukkan kegagalan akan lebih baik ditutup dan diganti dengan program atau unit baru yang lebih menjanjikan. Kegagalan memang hal yang lumrah

dalam berinovasi, namun keengganan menghentikan kegagalan sama artinya dengan menutup peluang meraih perubahan yang lebih baik. Di sektor privat, menutup usaha-usaha yang gagal atau menghentikan proyek yang merugi sudah cukup lumrah, namun pada sektor publik cenderung lebih sulit untuk melakukan hal tersebut, meski bukan hal yang mustahil.

2. Ketergantungan berlebihan pada *high performer (Over-reliance on high performers as source of innovation)*

Ketergantungan terhadap figur tertentu yang memiliki kinerja tinggi, sehingga kecenderungan kebanyakan pegawai di sektor publik hanya menjadi follower. Ketika figur tersebut hilang, makna yang terjadi adalah stagnasi dan kemacetan kerja. Selama ini, ada kecenderungan bahwa perubahan atau inovasi hanya mungkin terjadi jika ada figur yang kuat dan memiliki konsistensi tinggi. Begitu figur tadi hilang, maka hilang pulalah segala inisiatif pembaharuan. Itulah sebabnya, ide-ide inovatif harus dapat diinstitutionalisasi sehingga tidak tergantung pada ketokohan seseorang dan dapat dijamin keberlanjutannya.

3. Teknologi yang ada, namun terhambat budaya & penataan organisasi (*Technologies available but constraining cultural or organizational arrangement*).

Seringkali inovasi gagal bukan karena tidak adanya dukungan teknologi, namun lebih karena tradisi atau kebijakan organisasi yang tidak pro inovasi. Persepsi bahwa perbedaan gagasan adalah bentuk ketidaktaatan pada pimpinan, misalnya, adalah contoh dari problema kultural yang sering ditemui dalam suatu organisasi. Demikian pula, tiadanya sistem insentif bagi seorang pembaharu, atau kewajiban untuk mendapatkan persetujuan untuk suatu inisiatif inovasi, adalah contoh dari kebijakan yang tidak berpihak dan tidak ramah pada inovasi.

4. Tidak ada penghargaan atau insentif (*No rewards or incentives to innovate or adopt innovations*)

Kemampuan berinovasi tidak dapat dianggap sebagai suatu hal yang biasa-biasa saja atau kinerja normal, namun harus dipandang sebagai sesuatu yang istimewa sehingga layak diberikan penghargaan. Penghargaan dalam rangka menumbuhkan motivasi pegawai untuk memberi yang terbaik bagi institusinya adalah suatu kewajiban

belaka. Maka, inovasi dan apresiasi sesungguhnya merupakan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan. Kemampuan berinovasi tidak dapat dianggap sebagai suatu hal yang biasa-biasa saja atau kinerja normal, namun harus dipandang sebagai sesuatu yang istimewa sehingga layak diberikan penghargaan.

5. Ketidakkampuan menghadapi resiko & perubahan (*Poor skills in active risk or change management*)

Bagaimanapun, aspek keterampilan memegang peran penting untuk keberhasilan inovasi. Sebesar apapun motivasi pegawai dan lingkungan yang kondusif namun tidak ditunjang oleh keterampilan yang memadai, maka tetap saja inovasi akan berhenti sebagai wacana. Bagaimanapun, aspek keterampilan memegang peran penting untuk keberhasilan inovasi. Sebesar apapun motivasi pegawai dan lingkungan yang kondusif namun tidak ditunjang oleh keterampilan yang memadai, maka tetap saja inovasi akan berhenti sebagai wacana.

6. Anggaran jangka pendek & perencanaan (*Short-term budget and planning horizons*)

Pengembangan inovasi baik dalam skala organisasional maupun nasional haruslah direncanakan dengan baik bukan hanya dalam perspektif tahunan, namun juga perspektif jangka menengah dan panjang. Dukungan anggaran adalah suatu keniscayaan untuk berinovasi. Pengalaman banyak negara maju yang menganggarkan dana penelitian dan inovasi hingga 3% dan GDP telah memberi bukti bahwa kemajuan ekonomi berbasis inovasi dan teknologi adalah hasil dari investasi jangka panjang. Untuk itu, pengembangan inovasi baik dalam skala organisasional maupun nasional haruslah direncanakan dengan baik bukan hanya dalam perspektif tahunan, namun juga perspektif jangka menengah dan panjang.

7. Tekanan & Hambatan Administratif (*Delivery pressures and administrative burdens*).

Relasi antara negara dengan masyarakat atau antara pimpinan dengan pegawainya sering didasarkan pada basis ketidakpercayaan (*distrust*). Akibatnya, untuk suatu urusan kecil saja (misalnya pelayanan perijinan) harus menyertakan persyaratan yang banyak, prosedur yang panjang, dan melibatkan aktor yang berlapis. Hal seperti ini menimbulkan tekanan bagi siapa saja yang berkepentingan

dan menghilangkan hasrat untuk berinovasi. Di negara-negara eks-kolonial, aspek administratif sering menjadi kendala dalam pengelolaan urusan tertentu termasuk inovasi. Relasi antara negara dengan masyarakat atau antara pimpinan dengan pegawainya sering didasarkan pada basis ketidakpercayaan (*distrust*). Akibatnya, untuk suatu urusan kecil saja (misalnya pelayanan perijinan) harus menyertakan persyaratan yang banyak, prosedur yang panjang, dan melibatkan aktor yang berlapis. Hal seperti ini menimbulkan tekanan bagi siapa saja yang berkepetingan dan menghilangkan hasrat untuk berinovasi.

8. Budaya menghindari risiko (*Culture of risk aversion*)
Resiko dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari bahkan diijauhi, bukan sesuatu yang justru memberi tantangan baru yang lebih berenergi sehingga harus dihadapi. Ketidakberanian menanggung dampak dari pilihan adalah kendala psikologis untuk kemajuan. Resiko dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari bahkan diijauhi, bukan sesuatu yang memberi tantangan baru yang lebih berenergi sehingga harus dihadapi.



BAB XII

PENINGKATAN PELAYANAN MASYARAKAT DENGAN INOVASI MAL PELAYANAN PUBLIK

A. Latar Belakang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik

Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPANRB) menciptakan salah satu inovasi terbaru dalam mewujudkan pelayanan yang prima yaitu diundangkannya Permenpan RB nomor 23 tahun 2017 tentang penyelenggaraan MPP. Dengan adanya MPP, masyarakat tidak hanya sekadar mendapatkan pelayanan yang lebih nyaman dan terpuaskan. tetapi dengan adanya kehadiran MPP menjadi solusi yang tepat untuk memberikan kemudahan, kecepatan dan keterjangkauan bagi masyarakat dalam mengakses layanan. MPP pada dasarnya merupakan pengintegrasian pelayanan publik dari daerah dengan berbagai pelayanan publik instansi pemerintah pusat, daerah, BUMN dan swasta. MPP merupakan model pelayanan terpadu generasi ketiga, yaitu:

1. Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA) yaitu layanan yang menyatukan berbagai unit teknis dalam satu atap dan satu gedung, dimana masing-masing unit teknis memberikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam hal ini tidak

ada keterkaitan dan koordinasi antara unit teknis satu dengan unit teknis yang lain.

2. Berevolusi menjadi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yaitu sistem layanan yang mana masyarakat hanya dilayani dan hanya berhubungan dengan *customer service*, tidak berhubungan dengan yang memproses perijinan (*back office*). Pada pelayanan satu pintu umumnya proses perijinan dan non perijinan transparan dalam hal prosedur, waktu penyelesaian, biaya dan syarat-syarat yang harus dipenuhi.

Hadirnya MPP yang mana inovasi ini juga dapat memayungi PTSP tanpa mematikan pelayanan yang sudah ada sebelumnya. Peran PTSP justru diperluas sebagai motor penggerak MPP. Konsep MPP ini terinspirasi dari *Public Service Hall (PSH)* yang ada di Azerbaijan dan Georgia, yakni pusat pelayanan terpadu yang terintegrasi, baik antar kementerian maupun dengan pemerintah lokal (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018)

Inspirasi MPP terinspirasi dari *Public Service Hall (PSH)* Georgia dan *Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN)* Xidmat Azerbaijan. Keduanya sudah menandatangani MoU kerja sama dengan Kemenpan RB) dalam rangka penguatan kelembagaan dan peningkatan sumber daya manusia aparatur. PSH Georgia mempunyai 12 layanan kementerian/ lembaga yang terintegrasi, khususnya bagi kemudahan berusaha, mulai dari pendaftaran usaha, *inhouse notary* sampai perolehan hak atas tanah dan urusan pengesahan pernikahan. Semboyan mereka adalah *every services just 15 minutes*. Sebagai gambaran, orang membuat paspor seperti membeli makanan, cukup di mobil, foto dari mobil, mengisi formulir dan ambil paspor dari mobil. Termasuk, saat duduk ngopi di kafanya ada menu membuat paspor-pelayan datang ke meja kopi sembari membawa kamera dan alat biometrik/sidik jari-selesai ngopi, paspor langsung jadi. Lalu, di Axan Xidmat (diartikan pelayanan mudah) di Azerbaijan, adalah lembaga pelayanan publik yang juga antara memadukan pelayanan dari pemerintah dan swasta untuk kepentingan bisnis.

Tranformasi pelayanan publik dengan digitalisasi dan layanan terintegrasi adalah hal mutlak. Menjawab hal itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menawarkan konsep MPP yang terus didorong pembangunannya di

seluruh daerah. Poin penting pelaksanaan MPP adalah mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Sebagai penggerak utama Gerakan Indonesia Melayani, Kementerian PANRB memiliki dua program. Pertama, adalah pendampingan pembentukan MPP di berbagai pemerintah daerah. Banyak yang sudah diresmikan, dan sejumlah MPP lain yang telah beroperasi, namun belum dilakukan *grand launching*.

Program kedua, adalah penguatan penerapan kebijakan pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM PTSP). Perlu ditegaskan, MPP tidak membentuk lembaga atau struktur baru. Namun merupakan generasi berikutnya dari konsep pelayanan terpadu satu atap. Keterpaduan layanan pada MPP memiliki beberapa tujuan, yaitu mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, kemudian memperpendek proses pelayanan.

Adanya pelayanan terintegrasi ini juga memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada masyarakat sebagai konsumen utama. MPP juga mewujudkan proses layanan yang cepat, mudah, murah, transparan, pasti, dan terjangkau. Dengan sistem itu, akan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk memperoleh pelayanan. MPP didefinisikan sebagai tempat berlangsungnya kegiatan atau aktivitas penyelenggaraan pelayanan publik atas barang, jasa, dan layanan administrasi. MPP merupakan perluasan fungsi pelayanan publik terpadu baik pemerintah pusat, daerah, BUMN/D, serta sektor swasta.

Dengan mempelajari hal tersebut, lalu disesuaikan dalam konteks Indonesia, Kemenpan RB menghadirkan MPP Indonesia, yang lebih progresif memadukan pelayanan dari pemerintah pusat, daerah dan swasta dalam satu tempat. Bahkan menyatukan pelayanan publik lintas kewenangan yang pada umumnya sulit dilakukan karena struktur birokrasi di Indonesia yang sangat besar. Mengapa sulit, karena ada ruang pemisah antara kewenangan sentralisasi di pusat dan desentralisasi di daerah yang harus dihubungkan, ada kecabangan antara peran pemerintahan dan legislatif yang harus diseimbangkan, serta menguatnya harapan publik dalam demokrasi yang harus dijembatani pemerintah. Namun semua kendala harus dapat didobrak demi menyatukan pelayanan kepada publik.

Berdirinya pelayanan terpadu generasi ketiga yakni MPP, dinilai sebagai langkah pembaharuan bagi sistem pelayanan publik di Indonesia. MPP

dianggap lebih progresif memadukan pelayanan dari pemerintah pusat, daerah, dan swasta dalam satu gedung (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019). Pelayanan dalam MPP dikombinasikan menggunakan teknologi informasi sebagai jawaban atas tantangan revolusi 4.0 yang saat ini sedang dihadapi dunia. Hal ini merupakan bentuk dari penerapan pemerintahan terbuka (*Open Government*) dalam memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi masyarakat untuk aktif berperan serta dalam pembangunan dan peningkatan kualitas layanan publik. Tak hanya integrasi pelayanan, tujuan adanya MPP ini juga untuk meningkatkan nilai *Ease of Doing Business* (EoDB) di Indonesia dan sebagai upaya untuk mengubah pola pikir ego sektoral antar institusi menjadi kerja bersama agar selalu fokus dan komitmen untuk memberikan layanan yang terbaik (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2018).

Walaupun sifatnya masih *modeling* (artinya belum ada minima *requirement*, pola pelayanan dan tipologi yang ajeg), namun MPP memberikan alternatif kemudahan pelayanan yang mengakomodasi kearifan lokal. Kehadiran MPP, juga tidak mendegradasi generasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), justru ini keistimewaannya MPP dapat memayungi PTSP tanpa pula mematikan pelayanan yang sudah ada sebelumnya. Sebab PTSP di daerah sebenarnya sudah berjalan baik (melalui kerangka 7 regulasi PP nomor 18 tahun 2016 tentang perangkat daerah). Namun, ada kendala yang perlu disempurnakan, antara lain sebagian besar perizinan bergantung pada dinas teknisnya sehingga terjadi kelambatan proses. Beberapa pemerintah daerah belum mengikat perizinan dengan sertifikasi ISO sehingga ada celah tidak terkontrol dan tidak transparan sehingga menjadi temuan lembaga pengawasan. Oleh karena itu, Kemenpan RB mendorong penuh upaya penyederhanaan perizinan melalui satu sistem aplikasi yang terintegrasi yang juga bernama *one single submission* tersebut, dan juga memang sejalan dengan pembangunan sistem pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) sebagaimana perpres nomor 95 tahun 2018. Hingga sekarang, tahapannya masih pada identifikasi terhadap bentuk proses bisnis dan tata kelola data lintas instansi yang mengintegrasikan karakter format dan definisi data yang berbeda. integrasi layanan dan *inter operabilitas* data yang membutuhkan rekayasa aplikasi ulang serta pembentukan arsitektur SPBE untuk menyamakan cara pandang bagi integrasi pelayanan publik.

Berdasarkan evaluasi, pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota, juga semakin berlomba untuk membangun MPP. MPP sebagai *the new public service* adalah jawaban bagi harapan publik tentang kemudahan perijinan, kecepatan pelayanan dan akhirnya mendorong kemudahan berusaha, meningkatkan pertumbuhan industri mikro maupun ekonomi makro. Melalui MPP, pola pikir yang ego sektoral antar instansi diubah menjadi kerja bersama yang fokus pada komitmen melayani masyarakat. Bahkan, MPP mampu menjadi inkubator bagi tumbuhnya pelayanan pemerintah yang mengadopsi teknologi, serta menjadi wahana *leadership* yang melahirkan para ASN teladan berjiwa *hospitality*.

MPP menjadi media untuk membangun sistem kerja dan sinergi yang utuh, mempraktikkan perubahan budaya kerja yang melayani, tanggung untuk menampilkan wajah birokrasi yang mengadopsi *the new public service*, sehingga benar-benar merepresentasikan kehadiran negara untuk memberikan manfaat luas bagi kepentingan dan kemakmuran masyarakat.

B. Pengertian Mal Pelayanan Publik

Upaya pemerintah untuk memperbaiki kualitas pelayanan tidak pernah berhenti hingga diundangkannya Undang Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yaitu sebagai tonggak dikokohnya segala upaya untuk mempercepat terwujudnya pelayanan publik yang prima di Indonesia. Survey Ombudsman RI terhadap kepatuhan menunjukkan masih minimnya kepatuhan penyelenggara dalam memenuhi kewajiban yang sebagaimana tertuang dalam peraturan tersebut.

Salah satu terobosan dan inovasi untuk mewujudkan pelayanan yang prima adalah dikeluarkannya Permenpan RB nomor 23 tahun 2017 tentang penyelenggaraan MPP. Sambil terus-menerus memperbaiki kualitas penyelenggaraan pelayanan publik misalnya dengan mendorong secara kuat pembentukan PTSP di Pusat dan mewajibkan di seluruh pemerintah daerah, pembentukan MPP diharapkan mampu memberikan pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Namun demikian penyelenggaraan MPP secara umum berhasil, namun MPP harus mau belajar dari PTSP yang sudah eksisting, maka MPP dapat mengantisipasi segala kendala untuk selanjutnya mampu mentransformasi MPP menjadi model dalam penyelenggaraan pelayanan publik prima di Indonesia.

MPP adalah tempat berlangsungnya kegiatan atau aktivitas penyelenggaraan pelayanan publik atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang merupakan perluasan fungsi pelayanan terpadu baik pusat maupun daerah, serta pelayanan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah/swasta dalam rangka menyediakan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, aman, dan nyaman.

MPP dirancang oleh Kemenpan RB sebagai bagian dari perbaikan menyeluruh dan transformasi tata kelola pelayanan publik. Menggabungkan berbagai jenis pelayanan pada satu tempat, penyederhaan dan prosedur serta integrasi pelayanan pada MPP akan memudahkan akses masyarakat dalam mendapat berbagai jenis pelayanan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada penyelenggara pelayanan publik.

C. Tujuan Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik

Pembentukan MPP merupakan salah satu bentuk inovasi pelayanan publik yang saat ini sedang digaungkan. Hal ini diperlukan untuk mempercepat pencapaian tujuan reformasi birokrasi, yakni perbaikan kualitas pelayanan publik. Maksud pembentukan MPP adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sehingga pelayanan publik menjadi semakin cepat, terjangkau dan mudah. Tujuan dibentuknya MPP dalam Permenpan RB nomor 23 tahun 2017 tentang penyelenggaraan MPP adalah :

1. Memberikan kemudahan, kecepatan, keterjangkauan, keamanan, dan kenyamanan kepada masyarakat dalam mendapatkan pelayanan.
2. Meningkatkan daya saing global dalam memberikan kemudahan berusaha di Indonesia.
3. Mengintegrasikan berbagai layanan baik instansi pusat dan daerah dalam satu lokasi atau gedung yang sama.
4. Menyederhanakan persyaratan, prosedur, dan sistem.
5. Meningkatkan komitmen, kerja sama dan sinergi antara para penyelenggara layanan dalam rangka penyediaan, pemanfaatan dan pengembangan layanan publik.
6. Memberikan kemudahan kepada pengguna layanan dalam memproses layanan pada satu lokasi atau gedung.
7. Mendorong peningkatan investasi dan pertumbuhan ekonomi.

8. Meningkatkan kualitas pelayanan perizinan dengan pelayanan yang lebih cepat, mudah, terjangkau, transparan dan akuntabel serta bebas dari pungutan liar.

D. Penyelenggara Mal Pelayanan Publik

MPP diselenggarakan oleh organisasi perangkat daerah yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu. Ruang lingkup MPP meliputi seluruh pelayanan perizinan dan non perizinan yang menjadi kewenangan pemerintah pusat dan daerah serta pelayanan badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah/swasta. Bergabungnya pelayanan yang diselenggarakan oleh kementerian/lembaga/pemerintah daerah lainnya, badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah/swasta berdasarkan kesepakatan yang dituangkan dalam nota kesepahaman.

E. Prinsip Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik

Prinsip Penyelenggaraan MPP, adalah:

1. Keterpaduan.
2. Berdaya guna.
3. Koordinasi.
4. Akuntabilitas.
5. Aksesibilitas.
6. Kenyamanan.

F. Manfaat Mal Pelayanan Publik

Sesuai dengan peribahasa pelanggan adalah raja dan raja yang puas akan memberikan berkat, raja marah akan menimbulkan malapetaka. Kalau Saudara mampu memuaskan kebutuhan raja atau seorang menempati posisi penting, misalnya atasan dalam suatu organisasi, ASN akan merasa bangga, mendapat pujian, mungkin hadiah, bahkan kepercayaan melaksanakan tugas yang lebih besar atau promosi. Sebaliknya kalau penyelenggara MPP mengecewakan mereka, akan mendapat teguran peringatan, bahkan mungkin dipindah atau diberhentikan sesuai dengan

kesalahan. Layanan terintegrasi dalam MPP akan membawa manfaat ganda, yakni:

1. Bagi pegawai yang melayani, yaitu:
 - a. Semakin percaya diri.
 - b. Ada kebanggaan, kepuasan pribadi.
 - c. Menambah ketenangan kerja.
 - d. Menumbuhkan semangat kerja.
 - e. Pintu karier terbuka.
 - f. Kesejahteraan meningkat karena mendapat bonus, insentif, kenaikan gaji/upah.
2. Bagi Pelanggan, yaitu:
 - a. Kebutuhan terpenuhi.
 - b. Mendapat kepuasan yang lebih baik.
 - c. Merasa dihargai atau diperhatikan kepentingannya.
 - d. Merasa mendapatkan layanan yang professional.
3. Bagi Organisasi, yaitu:
 - a. Citra organisasi semakin meningkat.
 - b. Citra pegawai semakin lebih profesional.
 - c. Sebagai mitra kerja (bisnis) yang saling menguntungkan.
 - d. Eksistensi organisasi semakin mantap.
 - e. Memiliki peluang untuk berkembang pesat.
 - f. Memiliki daya saing berkompetisi.
 - g. Pendapatan organisasi meningkat.

Manfaat dari MPP adalah memberikan kemudahan, kecepatan, keterjangkauan, keamanan, dan kenyamanan kepada masyarakat dalam mendapatkan pelayanan dan meningkatkan daya saing global dalam memberikan kemudahan berusaha di Indonesia.



BAB XIII

TAHAPAN PEMBENTUKAN MAL PELAYANAN PUBLIK

Pembentukan MPP bukanlah hal yang mudah. Butuh komitmen dan keaktifan pimpinan yang kuat untuk mewujudkan hal tersebut, karena bukan hanya instansi sendiri yang terlibat dalam pelaksanaannya, tapi juga melibatkan instansi vertikal dari kementerian maupun lembaga, BUMN/BUMD, serta swasta.

A. Koordinasi Penyelenggara Pelayanan yang akan Bergabung dan Diintegrasikan

Diawali dengan melakukan koordinasi pelayanan antara instansi yang akan bergabung, dalam hal ini instansi pusat, daerah, BUMD serta swasta. Koordinasi antar instansi dalam hal pembentukan MPP merupakan faktor yang penting dalam pelaksanaan program yang berkaitan dengan pembentukan MPP di masing-masing propinsi dan kabupaten/kota yang melibatkan dua atau lebih instansi baik vertikal maupun horizontal yang akan diajak bergabung dalam melayani masyarakat dalam pelayanan publik. Kebanyakan gagalnya pelaksanaan program-program pemerintahan salah satunya adalah karena kurangnya atau buruknya koordinasi diantara lembaga-lembaga yang terlibat dalam

pelaksanaan program-program yang dilaksanakan. Padahal koordinasi merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan program atau kegiatan yang melibatkan lebih dari satu lembaga atau instansi. Benn (1952) dan Heery serta Noon (2008) menyebutkan bahwa tercapainya tujuan bersama suatu organisasi khususnya pemerintahan bisa terwujud dengan konsistensinya sikap yang sama sehingga menciptakan kesatuan tindakan dengan melakukan koordinasi. Akibat dari kurangnya koordinasi atau buruknya koordinasi menyebabkan pelayanan menjadi lama dan berbelit-belit. Ada 4 (empat) tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja yang mempersulit tugas pengkoordinasian, yaitu (Lawrence, 1969):

1. Perbedaan dalam memahami terhadap tujuan tertentu.
2. Perbedaan dalam memahami waktu.
3. Perbedaan dalam adanya kebersinggungan pribadi.
4. Perbedaan dalam struktur organisasi.

Koordinasi antar instansi dalam pembentukan MPP memuat seputar teknis dan mekanisme menyangkut peraturan dan tata tertib, hak dan kewajiban antara pihak penanggung jawab MPP yang telah mendapat kewenangan dari kepala daerah sebagai *Leading Sector* MPP dan pihak SKPD maupun lembaga vertikal lainnya sebagai bagian dari pelaksana pelayanan publik di MPP tersebut, serta unsur – unsur lainnya yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan MPP. Harapannya semoga MPP ini dapat terlaksana dan terealisasi sesegera mungkin. Pentingnya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat luas adalah merupakan bentuk upaya pemerintah daerah untuk mempermudah semua urusan layanan masyarakat didalam satu tempat, serta sebagai wujud efisiensi kinerja pemerintah daerah dalam meningkatkan mutu pelayanan publik dan transparansi kepada masyarakat berupa inovasi pelayanan publik dalam satu pintu.

Ada yang berpendapat bahwa koordinasi adalah bentuk penyesuaian diri (*adjustment*) dari masing-masing bagian, dan usaha menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok (*part in time*), sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil. Dengan koordinasi, proses pengaturan, memadukan atau pengintegrasian untuk kepentingan bersama untuk mencapai tujuan bersama lebih efisien dan efektif. Suatu tujuan atau sasaran yang telah tercapai sesuai dengan rencana adalah efektif, tetapi belum tentu efisien. Suatu pekerjaan pemerintah sekalipun tidak efisien dalam arti *input* dan *output*, tetapi tercapainya

tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek atau pengaruh yang besar terhadap kepentingan masyarakat banyak, baik politik, ekonomi, sosial dan sebagainya. Hal tersebut dapat dilihat bahwa segala tipe koordinasi yang selanjutnya dilaksanakan mempunyai tujuan akhir yaitu tercapainya efektivitas kerja pemberian pelayanan dalam organisasi.

Tahapan koordinasi yang dilakukan dalam koordinasi antar instansi dalam mewujudkan terbentuknya MPP, antara lain dengan melakukan:

1. Penyamaan persepsi dan pembentukan komitmen.

Sebelum dilakukan peresmian, dibuat kesepakatan bersama yang dilanjutkan dengan penandatanganan perjanjian kerjasama antar instansi terkait dengan teknis dan mekanisme pelayanan dari seluruh instansi yang akan tergabung dalam MPP sebagai bentuk kesepakatan.

Mekanisme penempatan pelayanan yang dilakukan oleh kementerian atau lembaga atau non kementerian atau lembaga dalam MPP dilakukan melalui mekanisme perjanjian kerja sama antara kepala daerah dengan kementerian atau lembaga dan/atau non kementerian atau lembaga yang dilakukan tim koordinasi kerja sama pemerintah daerah.

2. Penyusunan peraturan kepala daerah tentang penyelenggaraan MPP.
3. Pembentukan tim teknis MPP.
4. Audiensi ke instansi vertikal.
5. konfirmasi Kesiapan bergabung.
6. Rangkaian rapat koordinasi.

B. Pengaturan Kelembagaan, Mekanisme Kerja dan Bisnis Proses dalam MPP

Pengaturan mekanisme kerja dalam pembentukan MPP termasuk pengaturan kelembagaan, mekanisme kerja antar instansi, bisnis proses, meliputi:

1. Penyusunan *draft* MoU (nota kesepakatan).

Adapun tujuan pelaksanaan penandatanganan nota kesepakatan adalah membangun komitmen bersama untuk penyelenggaraan MPP. Kesepakatan ini meliputi segala upaya bersama yang akan dilakukan dalam rangka penyelenggaraan MPP.

Kesepahaman ini adalah untuk memperjelas batas tanggung jawab antara pemerintah dengan instansi /lembaga vertikal/BUMN/BUMD atas kerjasama dalam penyelenggaraan pelayanan pada MPP. Penandatanganan ini merupakan langkah pemerintah daerah segera menghadirkan layanan Mall pelayanan publik. Kesepahaman Ini meliputi segala Upaya bersama yang akan dilakukan dalam rangka penyelenggaraan MPP, yang antara lain terdiri dari penempatan jenis layanan, penyusunan regulasi pendukung, antara lain tata tertib MPP, peraturan kepala daerah, SOP dan SP, penempatan sumber daya manusia (SDM), penyediaan sarana dan prasarana pendukung, pembangunan sistem pelayanan berbasis eknologi informasi, pemanfaatan data layanan, alokasi anggaran (pembiayaan), sosialisasi dan publikasi dan monitoring dan evaluasi.

2. Penyusunan draft PKS (perjanjian Kerjasama).
3. Penyusunan Standar Pelayanan (SP).
4. Penyusunan SOP.
5. Penyusunan Tatatertib MPP.

C. Penyiapan Sarana dan Prasarana MPP

Sarana prasarana berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik khususnya MPP, yang artinya, semakin baik sarana prasarana, maka akan semakin tinggi pula kualitas pelayanan publiknya. Sebaliknya, semakin sarana prasarana yang tercipta pada suatu organisasi, maka akan semakin rendah pula kualitas pelayanan publiknya. Dalam MPP yang harus dipersiapkan dalam penyiapan sarana dan prasarana antara lain:

1. Penataan ruang pelayanan dan pemrosesan (*Front office* dan *Back Office*)
2. Penataan sistem antrian.

Dengan penataan sistem antrian *on line*, masyarakat yang ingin melakukan pengurusan di MPP tak perlu capek datang dan mengantri. masyarakat dapat mengambil antrian dengan mengakses website MPP. Alur pendaftaran *online* MPP dalam mengambil antrian, masyarakat mendaftar akun melalui website MPP tersebut. kemudian mengisi *form* registrasi atau pendaftaran. Selanjutnya login dengan memasukkan *email* dan *password*. Kemudian pilih menu antrian *online*, pilih instansi tujuan, jenis layanan dan waktu kunjungan. Kemudian klik persetujuan syarat, dan ketentuan, lalu

kirim. Kemudian klik kembali menu antrian *online*, untuk informasi antrian *online*.

3. Pengembangan sistem Informasi (*hardware & software*) dan *Database*.

Di era digital yang berkembang pesat saat ini tentunya banyak pengembangan teknologi dalam berbagai bidang yang ditujukan untuk memberi kemudahan dan kecepatan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ditekuni. Semua orang dituntut untuk lebih cepat dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Sejak ditemukannya komputer pada tahun 1940 serta pengembangan teknologinya yang semakin canggih saat ini berbagai hal yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan kini menjadi mungkin. Apalagi dengan ditemukannya internet yang sudah menjadi teman akrab setiap orang dengan segala kemudahan yang diberikan khususnya dalam sarana komunikasi dan informasi. Bahkan kita bisa mengaksesnya setiap hari dengan mudah saat ini.

Teknologi informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data termasuk juga memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan dan memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas. Dengan adanya kemajuan teknologi informasi ini mendorong adanya upaya perbaikan sistem dalam berbagai bidang demi menunjang kinerja yang cepat dan efisien. Termasuk dalam bidang pelayanan publik. Dalam proses pengumpulan data, penyimpanan data, pembuatan laporan dan lainnya dibutuhkan waktu yang lama sebelum adanya kemajuan IT seperti saat ini. Namun dengan sistem rekam medis yang terkomputerisasi dan adanya sistem informasi, pekerjaan tersebut kini menjadi lebih mudah dan efisien waktu dalam menyelesaikannya.

Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis komputer merupakan sarana pendukung yang sangat penting dan mutlak dibutuhkan dalam operasional. Dengan adanya sistem informasi tentunya koordinasi menjadi sangat baik dan juga dukungan informasi menjadi lebih cepat, tepat, akurat dan terintegrasi. Maka dari itu, banyak pelayanan publik yang berlomba-lomba dalam meningkatkan pengembangan perbaikan manajemen pelayanan publik mulai dari sarana prasarana yang terkomputerisasi, keuangan, berbagai alat medis yang ada serta sumber daya manusianya.

Sistem Informasi yang terintegrasi diperlukan mulai dari analisis

situasi penentuan prioritas, pembuatan alternatif solusi pengembangan program, pelaksanaan dan pemantauan hingga proses evaluasi. Pengertian terintegrasi tidak bermaksud mematikan atau menyatukan semua system informasi yang ada. Sistem Informasi yang terintegrasi akan lebih efisien jika digabungkan. Integrasi yang dimaksud disini lebih berupa pengembangan, pembagian tugas, tanggung jawab dan otoritas, mekanisme yang saling berhubungan. Dengan integrasi ini diharapkan semua sistem informasi yang ada akan memungkinkan data yang dikumpulkan memiliki kualitas dan validitas yang baik. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada MPP, baik dalam pengolahan data administrasi maupun kegiatan belajar mengajar, merupakan unsur yang penting di era digital saat ini. Selain itu, penguasaan TIK dalam jangka panjang diharapkan mampu untuk menjawab tantangan kemajuan teknologi di masa depan. Oleh karena itu, selain sarana dan prasarana yang memadai, diperlukan juga SDM yang memiliki keahlian di bidang TIK agar dapat mengimbangi kemajuan teknologi di masa depan.

4. Penyediaan listrik dan jaringan internet.

Salah satu yang menghambat dalam pelayanan publik saat ini adalah lambatnya pembangunan infrastruktur, hal ini ditandai dengan kurangnya kualitas dan kuantitas infrastruktur atau prasarana. tampaknya pemerintah daerah memiliki kesulitan untuk mendorong pengembangan struktural dan secara cepat.

Dalam pembangunan MPP, penyediaan listrik dan jaringan internet sangat diperlukan dikarenakan seluruh aktivitas atau kegiatan dalam melayani pelayanan publik membutuhkan listrik dalam pemakaian alat yang berhubungan dengan listrik, serta jaringan internet dalam prosedur proses kegiatan MPP bersifat *online*.

5. Pengadaan sarana dan prasarana pendukung lainnya

Penyediaan dan pemanfaatan gedung untuk pelaksanaan penyelenggaraan MPP oleh kementerian atau lembaga dan/atau non kementerian atau lembaga menjadi tanggung jawab Pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Setiap Instansi dan/atau Lembaga penyelenggara MPP bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan tugas dan fungsi dari Instansi dan/atau Lembaga tersebut berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan

D. Penataan dan Pengelolaan SDM dalam Pelayanan MPP

Upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka dipandang perlu untuk meningkatkan kapasitas SDM pelayanan, mengingat bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pelayanan memiliki peran strategis sebagai pendorong (*key leverage*) dari reformasi birokrasi. Dengan arah kebijakan pembangunan di bidang aparatur negara adalah Meningkatkan profesionalisme, netralitas dan kesejahteraan SDM aparatur. Peningkatan kualitas SDM aparatur diarahkan untuk mewujudkan SDM aparatur yang profesional, netral, dan sejahtera. Hal tersebut mengindikasikan semakin pentingnya upaya pengembangan kapasitas aparatur pelayanan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penataan SDM dalam pelayanan MPP antara lain:

1. Analisis perencanaan kebutuhan SDM, mekanisme rekrutmen dan penataan kepegawaian MPP.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisa dan identifikasi dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Terdapat beberapa syarat-syarat untuk membuat suatu perencanaan SDM yang baik, yaitu harus mengetahui secara jelas masalah yang direncanakannya, harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM dalam organisasi tersebut secara lengkap, mempunyai pengalaman luas tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), kondisi organisasi, dan persediaan SDM, harus mampu membaca situasi SDM saat ini dan masa mendatang, mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan, serta mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan pemerintah, khususnya yang menyangkut tenaga kerja. Untuk suatu perencanaan SDM yang baik, diperlukan tahapan-tahapan/proses atau langkah dasar yang harus ditempuh mampu menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM, mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai SDM, mengelompokkan data dan informasi tersebut, kemudian menganalisisnya, menetapkan beberapa alternatif yang

kira-kira sanggup ditempuh, memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada, menginformasikan rencana terpilih kepada para karyawan agar direalisasikan.

Dalam penataan manajemen SDM aparatur harus sesuai dengan perencanaan. Kalau dalam merekrut pegawai dilakukan secara dadakan, sudah pasti manajemennya tidak baik (Tasdik Kinanto). Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan SDM. Perencanaan SDM merupakan pedoman yang dapat digunakan dalam proses rekrutmen pegawai. Apabila tersedia perencanaan yang baik dan matang, maka kesalahan dalam proses perekrutan dapat dikendalikan. Dengan sistem kepegawaian yang kuat dan proses Rekrutmen birokrasi yang baik maka akan menghasilkan pegawai yang mempunyai kualitas, baik dari segi keterampilan, inovasi maupun profesionalisme dalam bekerja.

Perencanaan SDM yang baik haruslah didukung oleh data dan informasi yang lengkap. Kenyataan yang ada selama ini adalah semua permasalahan dalam Perencanaan SDM aparatur belum teridentifikasi dengan baik. Tentunya hal ini memerlukan penanganan yang tepat berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah ada sebelumnya.

Terkait dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, maka perlu didukung dengan sumber daya manusia (SDM) pelayanan yang handal, serta ketersediaan sarana dan prasarana termasuk dukungan teknologi informasi (IT). Oleh karena itu, SDM pelayanan sebagai kunci keberhasilan kinerja organisasi pelayanan publik harus mendapatkan perhatian utama dalam perbaikan kualitas pelayanan. Untuk itu, pemilihan dan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki merupakan salah satu penentu keberhasilan pelayanan publik. Dalam hubungan ini organisasi pelayanan publik harus berupaya melakukan pencarian dan penempatan pegawai dan menerapkan konsep penempatan *the right man on the right place*, yaitu menentukan orang yang tepat pada setiap bentuk dan jenis pelayanan. Organisasi dituntut untuk secara terbuka melakukan proses pemilihan dan penempatan SDM, yaitu dengan menyusun kebijakan serta aturan yang jelas mengenai semua persyaratan bagi posisi-posisi pekerjaan yang akan diisi, serta menerapkan sistem yang baku sebagai pedoman kegiatan tersebut di atas.

Beberapa kriteria SDM aparatur yang dapat mendukung peningkatan kualitas pelayanan adalah SDM yang memiliki kompetensi di bidang pelayanan publik yang antara lain mencakup: (a) komitmen; (b) integritas; (c) tanggung jawab; (d) kecakapan dan keramahan; (e) mengerti kebutuhan pelanggan; (f) daya tanggap dan empati; (g) serta mempunyai etika dan moralitas yang tinggi. Selanjutnya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dan memberikan kemanfaatan terhadap masyarakat pelanggannya apabila SDM penyelenggara pelayanan sungguh-sungguh memperhatikan beberapa dimensi atau atribut perbaikan kualitas pelayanan yang antara lain meliputi:

- a. Ketepatan waktu pelayanan.
- b. Akurasi pelayanan.
- c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
- d. Tanggung jawab.
- e. Kelengkapan.
- f. Kemudahan mendapatkan pelayanan.
- g. Variasi model pelayanan.
- h. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan.

SDM yang bekerja di unit/organisasi pelayanan publik tidak hanya dituntut keahlian dan ketrampilan secara teknis dan penguasaan terhadap peraturan perundangan yang mendasarinya, akan tetapi yang lebih penting lagi diperlukan sikap mental dan perilaku yang baik, ramah dalam melayani, jujur, cekatan dan bertanggung jawab. Mengingat masyarakat yang dilayani tidak akan peduli terhadap apa yang menjadi kendala dan hambatan dalam bekerja, tidak akan peduli terhadap permasalahan-permasalahan pribadi pegawai, akan tetapi mereka hanya peduli terhadap apa yang mereka butuhkan untuk dapat dilayani secara baik, mudah, cepat, murah.

Kepuasan masyarakat dapat dicapai apabila SDM yang terlibat langsung dalam pelayanan dapat mengerti dan menghayati serta berkeinginan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Agar SDM pelayanan benar-benar dapat mendukung peningkatan kualitas pelayanan, maka perlu dilakukan pengelolaan SDM pelayanan secara baik termasuk dalam hal identifikasi kebutuhan SDM yang diperlukan dalam rangka pemberian pelayanan sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan, terutama berkaitan dengan kompetensi dan kualifikasi untuk setiap peran yang akan dimainkan

dalam setiap proses pelayanan. Disamping itu juga perlu dilakukan identifikasi kebutuhan pengembangan SDM serta perencanaannya, pengembangan etika pelayanan yang diperlukan agar pegawai tetap berada dalam batasan-batasan yang telah ditentukan dalam memberikan pelayanan Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia aparatur diperlukan perencanaan yang konsisten bagi pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM pelayanan dilakukan melalui pendidikan dan latihan teknis dan fungsional. Disamping itu, perlu pula diperhatikan tingkat kesejahteraan pegawai mengingat memiliki kaitan strategis dalam pemberian pelayanan berkualitas. Oleh karena itu perlu adanya sistem insentif (*reward*) bagi petugas pelayanan yang menunjukkan kinerja tinggi. Beberapa permasalahan SDM pelayanan publik yang dapat menjadi penghambat (*constraints*) pencapaian keberhasilan organisasi antara lain:

- a. Etos kerja yang cenderung mempertahankan status *quo* dan tidak mau menerima adanya perubahan (*resistance to change*).
- b. Adanya budaya *risk aversion* (*tidak menyukai resiko*).
- c. Rutinitas tugas dan penekanan yang berlebihan pada pertanggung-jawaban formal sehingga mengakibatkan adanya prosedur yang kaku/lamban.
- d. Belum adanya sistem insentif dan disinsentif bagi petugas pelayanan yang menunjukkan kinerja tinggi atau sebaliknya.
- e. Kurangnya kemampuan SDM pelayanan untuk melakukan analisa dalam pembuatan standar pelayanan yang akurat.

Kelemahan utama SDM pelayanan publik adalah profesionalisme, kompetensi, empathy dan etika. Kondisi aparatur pelayanan publik tersebut, pada hakekatnya tidak terlepas dari permasalahan yang menyangkut, antara lain:

- a. Permasalahan instrumental, yaitu masih adanya berbagai peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian yang tumpang tindih (*overlapping*), saling bertentangan satu sama lain antara peraturan yang lebih rendah dengan yang lebih tinggi, banyak peraturan perundang-undangan yang sudah *obsolete*, serta berbagai kondisi yang belum ada peraturan perundang- undangannya (vakum)
- b. Permasalahan *environmental*, yaitu masih adanya beberapa daerah khususnya daerah yang kemampuannya masih tertinggal dari

daerah lainnya, masyarakatnya masih sangat menggantungkan lapangan pekerjaan di sektor pemerintah, dan bahkan menjadi satu-satunya lapangan pekerjaan yang tersedia dan menjanjikan, karena sektor lain tidak tersedia.

- c. Permasalahan potensial, berupa adanya berbagai konflik antar elit politik (Pilkada), antar kelompok masyarakat, tarik-menarik kepentingan antara eksekutif dan legislatif, antara pemerintah pusat dan daerah.
 - d. Permasalahan sejarah yaitu pasang surut yang terjadi dalam sistem manajemen kepegawaian sejak mulai dari zaman kerajaan, zaman pemerintahan kolonial, zaman kemerdekaan, era orde baru, sampai era reformasi.
 - e. Permasalahan faktual berupa kondisi dan kemampuan aparatur pelayanan, sulitnya mengubah *mindset* serta masih tingginya ego-sektoral dan konflik kepentingan yang masih mewarnai berbagai institusi penyelenggara pemerintahan.
2. Penyusunan Strategi Pengembangan SDM.

Pengembangan SDM merupakan suatu upaya yang dapat dilakukan oleh penyelenggara MPP untuk membentuk pegawai yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja serta loyalitas kerja kepada penyelenggara MPP. Strategi pengembangan SDM pada dasarnya tidak hanya dapat dilakukan melalui pendidikan dan pengembangan keterampilan saja. Namun ada banyak cara yang dapat dilakukan oleh penyelenggara MPP untuk membuat program pengembangan SDM.

Pengembangan SDM merupakan sebuah upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan, kemampuan serta loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di sebuah penyelenggara MPP. Strategi pengembangan SDM sangat perlu dilakukan mengingat di era teknologi saat ini banyak penyelenggara MPP yang saling bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas.

Strategi pengembangan SDM merupakan suatu perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas SDM mampu berkembang ke arah yang lebih baik dan meningkat kemampuan kerjanya. Serta memiliki loyalitas yang baik terhadap penyelenggara MPP. Pengembangan SDM sangat dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah penyelenggara MPP agar dapat berkembang secara lebih dinamis. Sebab SDM merupakan

unsur yang paling penting di dalam sebuah penyelenggara MPP. Penyelenggara MPP yang dapat mencapai kesuksesannya adalah penyelenggara MPP yang mengerti bagaimana pentingnya strategi pengembangan SDM, dan mengetahui upaya apa saja yang harus ditempuh. Hubungan seorang karyawan dengan pimpinan penyelenggara MPP bukan hanya terikat atas hubungan kerja saja. Namun secara manusiawi keduanya juga saling berinteraksi. Oleh karena itu, pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai suatu bentuk apresiasi seorang pimpinan penyelenggara MPP terhadap karyawan dalam aspek humanis. Salah satu aspek yang dapat menunjang proses pengembangan SDM ini adalah aspek pendidikan. Bagaimana cara membuat program pengembangan SDM yang terencana dengan baik? Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat diikuti untuk membuat program pengembangan SDM dengan perencanaan yang baik dan matang:

- a. Langkah awal yang harus ditempuh adalah menentukan dan mengembangkan sasaran, tujuan, serta prioritas SDM yang diperlukan.
- b. Membuat kebijakan yang mendukung sosialisasi program hingga terlaksananya program pengembangan SDM.
- c. Melakukan proyeksi terhadap ketersediaan SDM, atau membuat perkiraan jumlah karyawan yang dibutuhkan dan memper-timbangkan kebutuhan karyawan di masa yang akan datang.
- d. Mengadakan program pelatihan keterampilan karyawan.
- e. Apabila langkah-langkah pembuatan program pengembangan SDM di atas sudah dilaksanakan, sebaiknya dilakukan evaluasi terlebih dahulu. Tahapan evaluasi ini merujuk pada tahapan-tahapan yang telah dibuat sebelumnya. Hal ini berfungsi untuk memperkirakan apakah program yang telah direncanakan akan berhasil atau masih memerlukan revisi untuk menyempurnakan program-program pengembangan SDM berikutnya.

Strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh penyelenggara MPP adalah sebagai berikut ini:

- a. Memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan pribadi mereka. Karena di dalam suatu penyelenggara MPP, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan penyelenggara MPP atau sebagai roda penggerak suatu penyelenggara MPP. Sehingga ide dan gagasan dari setiap

- karyawan juga perlu didengarkan dan dipertimbangkan.
- b. Memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan, yang bertujuan untuk membuat karyawan lainnya agar termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut nantinya akan memberikan kontribusi besar terhadap penyelenggara MPP dalam mengembangkan penyelenggara MPP.
 - c. Mengadakan program pelatihan bagi karyawan. Ada beberapa jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang dapat dilakukan. Diantaranya adalah *skill training*, *retraining* atau pelatihan ulang, *cross functional training*, *team training*, dan *creativity training*.
3. *Training Services Excellence* untuk petugas *Front Office*. *Training Service Excellence* dilakukan sebagai wadah untuk memahami paradigma-paradigma dalam MPP sehingga mampu menyesuaikan dengan berbagai instansi yang terlibat dalam MPP. Kegiatan ini juga di harapkan mampu membekali para petugas *Front office* MPP terkait prinsip-prinsip pelayanan prima yang tidak terlepas dari kaidah pelayanan publik. Sehingga memiliki persepsi yang sama tentang bagaimana kemudian kita bisa tampil dalam MPP. Prakoso (2017) menjelaskan bahwa *Front office* adalah tempat pertama bertemu dengan masyarakat yang memerlukan pelayanan publik di MPP. Bagian *front office* MPP harus mengetahui persis seperti apa pelayanan prima yang diberikan, agar tepat sasaran saat diterima oleh pengunjung. *Front office* MPP harus memiliki penampilan yang rapi, sopan, dan menarik. Pintar berkomunikasi dengan tamu hotel juga menjadi bagian penting untuk memulai percakapan dengan pengunjung MPP.

Tujuan *training Training Services Excellence* untuk petugas *Front Office* MPP, adalah:

- a. Membekali peserta dengan pemahaman tentang pentingnya pelayanan prima dalam interaksi dengan konsumen (publik).
- b. Membekali peserta dengan pemahaman tentang konsumen sebagai seorang individu yang mempunyai banyak keinginan dan persepsi pada sebuah produk (pelayanan).
- c. Melengkapi peserta dengan kemampuan untuk memberikan pelayanan prima kepada para konsumen.

Diharapkan *training Training Services Excellence* untuk petugas *Front Office* MPP adalah :

- a. Mampu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan seorang konsumen dan berbagai metode pengukuran pelayanan prima kepada publik
 - b. Memampukan peserta untuk dapat menangani berbagai keluhan konsumen
 - c. Melakukan langkah-langkah praktis yang langsung dapat diterapkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, terutama dalam berhubungan dengan keluhan konsumen
4. Penyusunan mekanisme *reward & punishment*.

Mekanisme pemberian *reward and punishment* layanan publik adalah termasuk usulan tim Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB). Jadi mekanisme reward dan punishment layanan publik harus dibedakan dengan tunjangan kinerja. Pemberian reward dan punishment harus dipastikan ranahnya dan tidak melanggar peraturan yang ada. Misalnya mencegah pelayanan publik yang rawan gratifikasi, satuan layanan harus tertulis “tidak menerima pungutan” untuk menghindari bentrokan kepentingan. Mekanisme pemberian *reward and punishment* dapat dilakukan oleh kepala satuan kerja (satker) yang melakukan pengawasan kepada staf pelaksanaan pelayanan publik. Kepala satker dapat membentuk tim untuk melakukan pemantauan pelaksanaan layanan di satkernya masing-masing. Penilaian dapat dilakukan oleh pokja layanan publik (BKHH) dengan melibatkan rekomendasi penilaian dari kepala satker dan manager kawasan. Pokja perlu menyiapkan instrumen penilaian dan pemerinkkatan. Setelah ada finalisasi mekanisme *reward and punishment*, tim pokja akan mensosialisasikan kepada seluruh satuan kerja terkait layanan publik.

E. Sosialisasi dan Publikasi MPP

Kurangnya sosialisasi dan publikasi prosedur tentang pelayanan publik, yang kerap kali membingungkan masyarakat sebagai pengguna layanan. Kondisi seperti ini dapat membuat pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab menggunakan kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan mal administrasi seperti pungutan liar, korupsi, kolusi dan nepotisme. Standar pelayanan publik merupakan suatu hal yang menjadi ukuran dan indikator terhadap pelayanan publik. Adanya aliran informasi yang baik akan menjadikan masyarakat dapat ikut mengawasi dan menilai

segala tindakan tindakan penyelenggara layanan dalam memberikan layanan. Diharapkan masyarakat dapat mengetahui akan berbuat apa ketika terjadi hal-hal yang diluar daripada standar pelayanan yang seharusnya mereka peroleh. Sosialisasi dan publikasi MPP dapat dilakukan dengan cara :

1. Penyusunan strategi sosialisasi & publikasi.

Untuk membangun suatu pemahaman strategi pelayanan publik khususnya MPP kepada masyarakat, maka penyelenggara MPP membutuhkan konsep dalam mensosialisasikan atau mengkomunikasikan MPP kepada masyarakat. Sosialisasi, menurut Effendy (1999) adalah penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif yang menyebabkan ia sadar akan fungsi sosialnya sehingga ia dapat aktif di dalam masyarakat. Proses sosialisasi ini terjadi melalui interaksi sosial, yaitu hubungan antar- manusia yang menghasilkan suatu proses pengaruh-mempengaruhi (Susanto, 1999). Suatu interaksi sosial tidak akan mungkin terjadi apabila tidak memenuhi dua syarat, yaitu: a) kontak sosial dan b) komunikasi. Oleh karenanya, di dalam proses sosialisasi selalu terjadi proses komunikasi (Soekanto, 1999) Komunikasi yang berkaitan dengan proses sosialisasi adalah komunikasi sosial. Komunikasi sosial merupakan suatu proses sosialisasi untuk menciptakan pencapaian stabilitas sosial, tertib sosial, penerusan nilai-nilai lama dan baru yang diagungkan oleh suatu masyarakat dipupuk, dibina dan diperluas. Melalui komunikasi sosial, masalah-masalah sosial dipecahkan melalui konsensus (Bungin, 2006: 32). Tak jarang pula sosialisasi dilakukan untuk memperkenalkan gagasan-gagasan kepada masyarakat dengan asumsi bahwa masyarakat tersebut tidak mengetahui gagasan tersebut secara pasti. Kebaruan suatu ide atau gagasan tidaklah selamanya benar-benar baru, melainkan hanya karena dianggap baru oleh penerima (Arifin, 1994: 10). Strategi komunikasi merupakan panduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi ini harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda-beda bergantung pada situasi dan kondisi. Sedangkan Arifin (1994: 10) mendefinisikan strategi komunikasi sebagai suatu perencanaan komunikasi yang

meliputi strategi dan manajemen perencanaan strategi menyangkut tindakan apa yang dilakukan, sedangkan perencanaan meliputi bagaimana hal-hal itu terjadi.

Menyusun strategi komunikasi tidaklah mudah dikarenakan aktivitas komunikasi yang sangat kompleks. Banyak faktor yang harus diperhatikan dalam membuat strategi komunikasi, diantaranya adalah komponen-komponen dari aktifitas itu sendiri. Harold D. Laswell mendefinisikan komunikasi dengan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik dimana jawaban-jawabannya merupakan komponen-komponen yang ada dalam sebuah aktivitas komunikasi. Rumusan pertanyaan tersebut dikenal dengan istilah Paradigma Laswell, yakni terdiri dari : a) Who? (siapakah komunikatornya?), b) Says What? (pesan apa yang dinyatakannya?), c) In which channel? (media apa yang digunakannya?) d) To Whom? (siapakah komunikannya ?), e) With what effect? (efek apa yang diharapkan? (Effendy, 2003: 301). Kelima hal tersebut adalah komponen dasar yang harus disusun dalam sebuah strategi komunikasi.

2. Pengadaan media publikasi.
3. *Soft Launching*.
4. Grand Launching.



BAB XIV

KONSEP PELAYANAN PUBLIK AZERBAIJANI SERVICE AND ASSESSMENT NETWORK (ASAN) AZERBAIJAN

A. Pelayanan Publik ASAN

Saat ini di seluruh dunia, sebagian negara mengetahui apa saja yang menjadi haknya sebagai warga negara. Mereka, memiliki akses ke informasi berkualitas tentang layanan publik dan terbiasa menerima layanan tingkat tinggi dari sektor swasta. Akibatnya ekspektasi mereka terhadap layanan publik menjadi sangat tinggi dan banyak negara-negara berkembang yang telah melaksanakan banyak reformasi yang signifikan dan radikal untuk memenuhi tuntutan tersebut (The Guardian, 2013). Azerbaijan adalah termasuk negara ingin membuat layanan administratifnya, seperti penerbitan paspor dan SIM, lebih transparan. Karena itu mengadopsi model *e-government* yang membawa semua aktivitas seperti itu menjadi toko serba ada yaitu ASAN. Layanan tersedia secara *online* dan warga juga dapat menghadiri pusat layanan di ibu kota, Baku, dan kota-kota lain, atau di kantor keliling yang melakukan perjalanan ke seluruh negeri (Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN), 2016).

Pada tahun 2011, negara Asia Tengah Azerbaijan bergumul dengan masalah ketidakefisienan dan korupsi dalam hubungan antara badan-

badan negara dan warga negara. Memperoleh dokumen resmi, seperti SIM atau paspor adalah proses yang memakan waktu, dan sering kali menyebabkan transaksi keuangan yang korup. Dalam perspektif yang lebih luas, Azerbaijan berada di urutan 143 dalam Indeks Persepsi Korupsi Transparansi Internasional. Untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan, seperti penerbitan izin tinggal, SIM, KTP, sertifikasi adopsi anak dan deklarasi bea cukai, layanan elektronik baru diluncurkan dengan keputusan presiden pada 13 Juli 2012, yaitu berupa *Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN)*.

Unsur antikorupsi ditangani dengan mendefinisikan kembali hubungan antara lembaga negara dan warga negara, menghapus atau meminimalkan kontak langsung antara mereka dan, sebagai hasilnya, meningkatkan transparansi dan menghilangkan peluang untuk korupsi. Langkah menuju efisiensi yang lebih besar telah diatasi dengan menciptakan toko serba ada untuk berbagai layanan negara. Tujuan ASAN ditetapkan pada badan layanan umum dan inovasi sosial, yaitu:

1. Untuk mengurangi biaya ekstra dan kehilangan waktu warga.
2. Untuk menghormati aturan etika dan perilaku beradab terhadap warga negara.
3. Untuk meningkatkan profesionalisme.
4. Untuk memperkuat kepercayaan terhadap struktur negara.
5. Meningkatkan transparansi dan memperkuat pemberantasan korupsi.
6. Untuk memastikan penggunaan layanan elektronik yang lebih besar.
7. Untuk memperluas efektivitas reformasi kelembagaan di bidang ini.

Seperti di banyak negara lain, layanan elektronik digunakan untuk membuat interaksi antara pemerintah dan masyarakat sipil lebih efisien dan transparan. Pusat layanan ASAN adalah lokasi berbasis toko serba ada yang mempertemukan perwakilan dari 10 entitas pemerintah dan penyelenggara MPP swasta yang menyediakan layanan dalam kemitraan publik-swasta. Lebih dari 300 layanan disediakan, termasuk kelahiran, kematian dan pencatatan pernikahan, kartu identitas, paspor, surat izin mengemudi, catatan real estate, status imigran dan layanan sipil lainnya. Pada saat yang sama, layanan dukungan fungsional, termasuk perbankan, asuransi, dukungan hukum, terjemahan dan layanan lainnya diberikan di pusat.



Gambar 14.1. ASAN No.1 di Kota Baku Azerbaijan

Layanan di pusat diberikan berdasarkan pendekatan ruang tunggal. Dengan demikian, warga negara dapat memperoleh manfaat dari berbagai layanan publik dan swasta di satu pusat (gedung administrasi tunggal) sekaligus masuk hanya melalui satu pintu. Sementara Badan Negara (Badan Negara untuk Pelayanan Publik dan Inovasi Sosial di bawah Presiden Republik Azerbaijan) mengelola ruang, instansi pemerintah bertanggung jawab langsung untuk memberikan layanan mereka sendiri. Badan Negara bertanggung jawab untuk menetapkan standar dan prinsip serta mengawasi fungsi sehari-hari dari pusat layanan ASAN. Sedangkan badan pemerintah bertanggung jawab untuk menyediakan layanan yang berkualitas. Jadi, tidak ada duplikasi fungsi, atau konflik kepentingan antara pembuat standar dan mereka yang menerapkan standar ini. Badan negara adalah badan yang sepenuhnya baru dan netral yang sesuai dengan statusnya, menetapkan standar, mengoptimalkan layanan, memantau dan menilai entitas penyedia layanan.



Gambar 14.2. ASAN No.3 di Kota Baku Azerbaijan

Konsep pelayanan publik Azerbaijani, adalah tempat dimana warga dapat menerima berbagai layanan publik di pusat khusus. hal tersebut telah diperkenalkan oleh negara-negara seperti Inggris, Kanada, dan Georgia untuk membuat penyampaian layanan lebih efisien. Azerbaijan baru-baru ini mengadopsi model serupa, yang berdampak besar pada cara warga mengakses layanan. Konsep tersebut antara lain meliputi (The Guardian, 2013):

1. Jaringan layanan dan penilaian Azerbaijan.

Presiden Azerbaijan Ilham Aliyev telah menandatangani perintah untuk mendirikan badan negara yang melayani warga dan inovasi sosial. Tujuannya agar layanan pemerintah lebih mudah diakses oleh warga negara dengan menggunakan teknologi modern. Bagian dari ini adalah sebagian dari layanan ASAN yang disediakan, jaringan pusat di mana layanan pemerintah akan diberikan secara terpadu dan terkoordinasi oleh pegawai negeri yang sangat terampil dan bermotivasi tinggi. Semua layanan di pusat diproses secara *online*. Enam prinsip inti model ASAN adalah: berpusat pada pelanggan, menghubungkan pemerintah, membangun kapasitas, memenuhi janjinya kepada publik, inovasi, dan memerangi korupsi.

2. Layanan yang berpusat pada pelanggan.

Penyediaan layanan publik yang berpusat pada pelanggan adalah tugas yang sulit, dan sejumlah persyaratan harus dipenuhi. Pertama-

tama, keadaan dan persyaratan khusus dari setiap pelanggan harus diperhitungkan. Pembukaan rekening bank, penukaran mata uang, layanan perbankan untuk pembayaran biaya dan denda negara, asuransi real estat dan mobil, konsultasi hukum gratis, layanan medis dan layanan terjemahan semuanya merupakan bagian dari rangkaian layanan yang disediakan secara gratis di pusat-pusat tersebut. Ada juga layanan Asan keliling untuk warga yang tidak bisa datang ke pusat layanan. Salah satu hasil positif dari jaringan ini adalah banyaknya relawan muda berusia 17 hingga 25 tahun yang membantu warga yang tidak mampu mengisi lamaran sendiri. Ciri lain dari model Asan adalah bahwa seorang warga negara dapat memperoleh manfaat dari banyak layanan fungsional dalam satu kunjungan.

3. Membangun kapasitas.

Melalui pendekatan terintegrasi ini, jaringan telah mengubah cara berpikir dan bertindak organisasi sektor publik. Area di mana perbaikan telah terlihat termasuk peningkatan kinerja, manajemen pusat tingkat tinggi, struktur organisasi dan budaya manajemen. Manajemen sumber daya manusia yang sukses telah menjadi bagian integral dari pengembangan kapasitas ini. Usia rata-rata orang yang bekerja di pusat-pusat ini adalah antara 18 dan 35, dan lebih dari setengahnya memiliki pengalaman belajar di luar negeri. Singkatnya, pusat-pusat Asan telah dilengkapi dengan pegawai yang tepat dengan keterampilan yang tepat. Mereka memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi, fleksibel, beragam, dan terampil yang mampu memberikan layanan publik yang dipersonalisasi dan berkualitas tinggi dan semua faktor ini menjadi pemicu untuk pelayanan publik yang lebih baik di Azerbaijan.

4. Layanan elektronik.

Model Asan juga menemukan cara-cara inovatif untuk mereformasi layanan dan membuatnya lebih berkelanjutan. Karena semua pembayaran di pusat Asan dilakukan secara *online*, melalui kantor pos atau kios pembayaran, kualitas dan kecepatan layanan telah ditingkatkan dan layanan menjadi jauh lebih responsif dan hemat biaya.

Fakta bahwa tidak ada transaksi kas di pusat-pusat tersebut juga meningkatkan transparansi dan mengurangi risiko korupsi. Selain itu, semua layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah terus dimonitor dan dievaluasi.

B. Prinsip Utama ASAN

Layanan ASAN memastikan akses ke layanan publik berdasarkan prinsip-prinsip utama berikut:

1. Efisiensi.
Pemberian layanan yang efisien membantu warga menghindari biaya yang tidak perlu dan menghemat waktu. Dengan demikian, semua kondisi yang diperlukan tersedia untuk mengambil antrian, memperoleh informasi sebelum melamar layanan dan mendapatkan manfaat dari layanan elektronik.
2. Transparansi.
Ini adalah prinsip inti layanan ASAN. Untuk memastikan transparansi di pusat layanan ASAN, metode proaktif telah digunakan, dan monitor, panel, papan informasi telah dipasang. Biaya layanan dibayarkan melalui bank dan terminal pembayaran yang terletak di pusat. Semua operasi dan transaksi di pusat-pusat tersebut direkam dengan video. Hal ini membantu mencapai penghapusan total hambatan birokrasi dan kondisi yang kondusif bagi korupsi di pusat.
3. Kenyamanan.
Untuk memberikan kenyamanan bagi warga di pusat-pusat warung internet, ruang penitipan bayi, taman bermain anak dan area swalayan telah disiapkan.
4. Kesopanan.
Prinsip ini bertujuan untuk memastikan perilaku etis. Asas “Warga negara selalu benar” merupakan tujuan utama dari layanan ASAN. Dalam proses realisasi pendekatan ini, karyawan pusat terus-menerus dilibatkan dalam pelatihan tentang pemberian layanan yang efisien dan perilaku etis.
5. Inovasi.
Metode inovatif digunakan dengan tujuan meningkatkan kualitas layanan kepada warga melalui cara-cara modern.

C. Pusat Pelayanan ASAN

Lebih dari 300 layanan berbeda di pusat pelayanan ASAN yang terdaftar oleh 10 negara bagian dan swasta diberikan.

1. Kementerian Kehakiman.
 - a. Pendaftaran kelahiran.
 - b. Pencatatan kematian.
 - c. Pendaftaran Wedlock.
 - d. Pendaftaran perceraian.
 - e. Pendaftaran adopsi anak.
 - f. Pendaftaran perubahan pada nama yang diberikan, nama patronimik dan keluarga
 - g. Pendaftaran penentuan paternitas.
 - h. Penerbitan sertifikat (sertifikat diperpanjang) pada pendaftaran negara status sipil
 - i. Layanan notaris.
2. Kementerian Dalam Negeri.
 - a. Penerbitan dan pembaruan kartu identitas.
 - b. Penerbitan dan perpanjangan paspor warga negara.
 - c. Pembaruan SIM.
 - d. Catatan referensi tentang keyakinan.
3. Kementerian Pajak.
 - a. Pendaftaran badan hukum komersial dan pembayar pajak.
4. Komisi Negara Urusan Properti
 - a. Ekstrak pendaftaran hak milik atas rumah tinggal (apartemen), kecuali pendaftaran awal
 - b. Catatan referensi pendaftaran negara tentang pembatasan (pembebanan) hak atas real estate.
5. Komite Bea Cukai.
 - a. Tanda terima pemberitahuan pabean dan dokumen untuk bea cukai.
6. Layanan Migrasi Negara.
 - a. Penerbitan dokumen untuk izin tinggal sementara dan untuk memperoleh status imigran untuk tinggal permanen di Republik Azerbaijan.
7. Dana Perlindungan Sosial.
 - a. Menentukan pensiun pekerjaan.
8. Departemen Arsip Nasional.
 - a. Referensi arsip untuk orang hukum dan fisik.
9. Layanan Mobilisasi dan Wajib.
 - a. Pendaftaran militer.

10. Kementerian Ekonomi.
 - a. Penerbitan lisensi.
11. Badan Keamanan Pangan.
 - a. Sertifikasi dan registrasi.
 - b. Seluler "layanan ASAN".
12. Bus keliling yang dilengkapi dengan peralatan teknologi terkini digunakan untuk memberikan layanan kepada warga yang tidak dapat datang ke pusat-pusat untuk menggunakan layanan yang disediakan oleh "layanan ASAN". Bus keliling tinggal di setiap wilayah selama sekitar dua minggu. Warga negara yang terdaftar di Baku dan Sumgayit juga dapat menggunakan layanan ini. Hingga saat ini, lebih dari 1.500.000 aplikasi telah dikirim ke layanan seluler ASAN. Layanan publik yang telah diberikan :
 - a. Seluler "Kereta ASAN"

Sesuai dengan instruksi Presiden Republik Azerbaijan, Ilham Aliyev, proyek "Mobile ASAN" dikembangkan, dilengkapi dengan peralatan teknis modern untuk menyediakan layanan publik bagi warga di daerah di mana tidak ada layanan ASAN pusat. Layanan disediakan oleh 4 badan negara (kementerian kehakiman, kementerian dalam negeri, komite negara untuk masalah properti, kementerian tenaga kerja dan perlindungan sosial penduduk).
 - b. ASAN Kommunal.

Berdasarkan keputusan Presiden Ilham Aliyev telah dilaksanakan, pendirian pusat-pusat ASAN Kommunal yang dipercayakan kepada Badan Layanan Umum dan Inovasi Sosial. Sejumlah upaya dilakukan bekerjasama dengan instansi terkait guna mewujudkan ASAN Kommunal dalam waktu singkat. Pusat-pusat ASAN Kommunal menawarkan 45 jenis layanan komunal dari Azerigas, Azersu, Azerishig. Saat ini, ada 2 center ASAN Kommunal di Baku.
 - c. Layanan dukungan fungsional.

Pusat layanan ASAN juga menyediakan layanan tiket untuk perbankan, asuransi, hukum, medis, siaran, foto dan acara budaya.
13. Layanan Lainnya.

Pusat panggilan 108, dipergunakan warga bisa mendapatkan informasi tentang layanan yang disediakan di pusat layanan ASAN,

dan juga menyampaikan saran dan komentar mereka. Layanan ini dibuat pada tahun 2013.

14. Antrian *Online*.

Untuk menggunakan layanan yang disediakan di pusat layanan ASAN, pengunjung dapat mengambil antrian *online* dengan mengunjungi situs web layanan ASAN.

15. Swalayan.

Melalui komputer yang memiliki akses ke Internet di pusat layanan ASAN, warga memiliki akses ke informasi tentang layanan publik.

16. Bank Ide.

Melalui Bank Ide, warga dapat membuat proposal sendiri untuk pengembangan sistem.

17. Pengiriman dokumen

Salah satu layanan yang ditawarkan di pusat layanan ASAN adalah pengiriman dokumen. Proyek percontohan ini ditawarkan hanya di pusat layanan ASAN nomor 1,2,3 dan 5.

18. Pusat layanan.

Pusat	Tanggal Pembukaan	Bidang Kegiatan
Pusat layanan ASAN» No. 1	15 Januari 2013	Warga negara yang terdaftar di Baku
Pusat layanan ASAN» No. 2	24 Mei 2013	
Pusat layanan ASAN» No. 3	17 September 2013	
Pusat layanan ASAN» No. 4	7 Mei 2014	
Pusat layanan ASAN» No. 5	14 Juli 2015	
Sumgayit	3 Mei 2013	Warga negara yang terdaftar di Sumgayit, Absheron, Khyzy, Siyazan, Shabran, Guba, Gusar, Khachmaz, Shamakhy dan Gobustan

Ganja	21 Desember 2013	Warga negara yang terdaftar di Ganja, Shamkir, Gedabek, Dashkesan, Goygol, Goranboy, Samukh, Naftalan, Kalbajar dan Khojaly
Sabirabad	15 Desember 2014	Warga negara yang terdaftar di Sabirabad, Saatly, Imishli, Kurdamir, Hajigabul, Salyan, Beylagan dan Shirvan
Barda	13 Mei 2015	Warga negara yang terdaftar di Barda, Aghdam, Aghdjabadi, Aghdash, Lachin, Yevlakh dan Tartar
Secara masally	3 September 2016	Warga negara terdaftar di Masally, Jalilabad, Lankaran, Astara, Lerik dan Yardimly
Gabala	10 Agustus 2016	Warga negara yang terdaftar di Gabala, Balakan, Zagatala, Gakh, Sheki, Oghuz, Ismayilli, Aghsu, Shamakhy dan Gobustan
Guba	7 Desember 2017	Warga negara yang terdaftar di Guba, Gusar, Khachmaz dan Shabran
Imishli	22 Oktober 2018	Warga negara yang terdaftar di Imishli, Saatli, Bilasuvar, Beylagan, Zardab dan Fizuli
Shaki	29 Oktober 2018	Warga negara terdaftar di Sheki, Gakh, Zagatala, Balakan dan Oghuz
Shamakhi	5 Desember 2019	Warga negara yang terdaftar di Shamakhi, Gobustan, Ismayilli, Aghsu dan Goycay

Gambar 14.3. Pusat Layanan ASAN di beberapa kota Azerbaijan

Berdasarkan konsep pengalaman layanan ASAN, Pemerintah Azerbaijan telah mendirikan pusat layanan publik Asan Khedmat, yang berfungsi di bawah naungan kementerian keuangan.

D. Penghargaan ASAN

- Pemenang nominasi "Sukses 2013" untuk "model pelayanan yang efektif dan kontribusi terhadap hubungan antara negara dan warga negara": 2013;
- Sertifikat Standar Manajemen Internasional ISO 9001: 2008: 2014;
- Pusat "layanan ASAN" Sabirabad, standar OHSAS 18001: 2007: 2014;
- Penghargaan Layanan Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa :
- Penghargaan Keamanan Internasional (2015).
- NETTY-2018 Azerbaijan National Internet Award untuk nominasi "Situs Negara": 2018

E. Statistik Pelayanan Publik ASAN

Hingga saat ini, aplikasi lebih dari 36 juta warga telah diterima. Layanan ASAN seluler dimulai pada tahun 2013 dan membantu menyediakan akses universal bagi warga negara. Ini menggunakan bus yang melakukan perjalanan untuk memberikan layanan di daerah terpencil dan sulit dijangkau yang tidak memiliki pusat layanan ASAN. Badan ini juga mendirikan layanan keliling dalam kota di ibu kota Baku. Dengan membayar biaya tambahan, warga dapat menerima layanan di tempat kerja, rumah atau lokasi lain yang mereka pilih. Tingkat kepuasan publik mendekati 100 persen.

Laporan pemantauan oleh OECD pada tahun 2016 memuji Azerbaijan "untuk memajukan Azerbaijan Service and Assessment Network (ASAN) center, yang telah berkontribusi dalam menghilangkan kondisi yang kondusif untuk korupsi dalam memberikan berbagai layanan administrasi kepada publik". Laporan Azerbaijan 2016 oleh EEAS mengakui layanan ASAN untuk memberantas korupsi dan menghapus birokrasi dalam pemberian layanan publik (EU Business, 2016). Tabel berikut menunjukkan Pengunjung yang terdaftar di pusat "layanan ASAN":

Tabel 14.1.
Pengunjung ASAN Azerbaijani.

Jumlah	Tanggal	Pusat Terdaftar
1 juta	23 Januari 2014	Pusat "layanan ASAN" No1
2 juta		tidak ada informasi
3 juta		tidak ada informasi
4 juta		tidak ada informasi
5 juta		tidak ada informasi'
6 juta		tidak ada informasi
7 juta	2 Desember 2015	Sabirabad "pusat ASAN"
8 juta	11 Februari 2016	Seluler "layanan ASAN"
9 juta		tidak ada informasi
10 juta	10 Juni 2016	Pusat "layanan ASAN" Baku No5
11 juta		tidak ada informasi
12 juta	20 Oktober 2016	Pusat "layanan ASAN" Baku No5
18 juta	30 Oktober	Pusat "layanan ASAN" Gandja
19 juta	8 Januari 2018	Pusat "layanan ASAN" Baku No5
21 juta	16 April 2018	Seluler "kereta ASAN"
22 juta	8 Juni 2018	Seluler "layanan ASAN"
23 juta	26 Juli 2018	Seluler "layanan ASAN"
24 juta	10 September 2018	Pusat "layanan ASAN" Sumgayit
25 juta	5 November 2018	Pusat "layanan ASAN" Baku No5
26 juta	25 Desember 2018	Pusat "layanan ASAN" Shaki
27 juta	13 Februari 2019	Baku "ASAN Kommunal" center No1
28 juta	1 April 2019	Pusat "layanan ASAN" Baku No4

Jumlah	Tanggal	Pusat Terdaftar
29 juta	14 Mei 2019	Pusat "layanan ASAN" Barda
33 juta	4 Oktober 2019	Pusat "layanan ASAN" No2
34 juta	14 November 2019	Pusat "layanan ASAN" Baku No3
35 juta	19 Desember 2019	Pusat "layanan ASAN" Baku No5

Statistik yang dipublikasikan tentang penggunaan ASAN adalah sebagai berikut:

Lebih dari 240 layanan.

1. Lebih dari 3000 relawan terlibat.
2. Lebih dari 135.000 warga [yang tidak dapat menghadiri sebuah center] dilayani melalui Mobile ASAN Service.
3. Lebih dari 440.000 panggilan diterima oleh 108 pusat panggilan.
4. Masing-masing dari tujuh pusat memberikan layanan kepada lebih dari 2.500 orang per hari.
5. Empat juta warga telah menggunakan layanan ASAN.
6. Tingkat kepuasan publik 98%.
7. Delapan juta aplikasi warga telah diterima.

ASAN memenangkan tempat pertama di kawasan Asia Barat Kategori 1 - Meningkatkan Penyampaian Layanan Publik" dalam Penghargaan Layanan Publik Perserikatan Bangsa-Bangsa 2015.

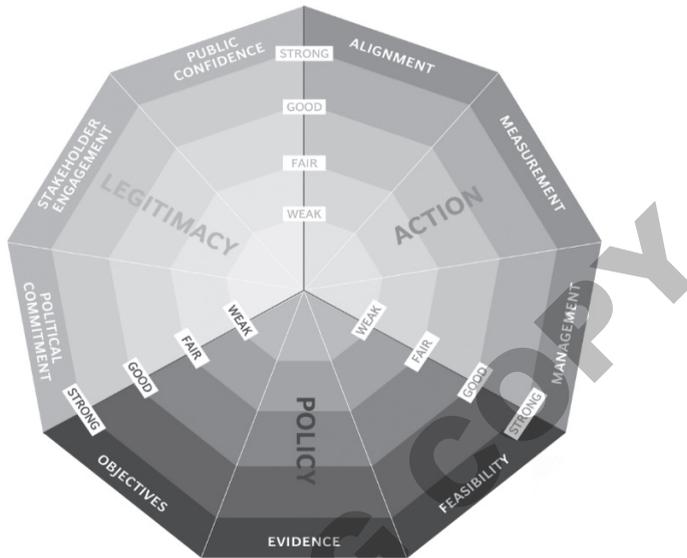
Meskipun tidak ada korelasi mutlak antara tingkat korupsi Azerbaijan dan diperkenalkannya ASAN, negara itu telah naik 24 peringkat dalam empat tahun ke peringkat 119 dalam Indeks Persepsi Korupsi 2015 Transparency International, dengan sedikit peningkatan pada skor kebersihan nya.

F. Evaluasi Kinerja ASAN

Semua permasalahan yang berkaitan dengan dalam pelayanan publik di ASAN selalu dievaluasi oleh pemerintah. Dengan menggunakan metode Public Impact Observatory yaitu terhadap elemen-elemen dari *Public*

Impact Fundamentals yaitu: *legitimacy, Action* dan *Policy* (Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN), 2016).

Hasil evaluasi kinerja tersebut bisa dijelaskan berikut ini:



Gambar 14.4. Hasil evaluasi kinerja

1. Legitimasi

a. Keterlibatan pemangku kepentingan Adil

Inisiatif itu didirikan atas prakarsa presiden Azerbaijan, Ilham Aliyev. Dia adalah pemangku kepentingan utama. ASAN dijalankan oleh seorang ketua, diangkat atas kebijaksanaan presiden. Pemangku kepentingan administratif utama adalah Badan Layanan Umum dan Inovasi Sosial, yang bertanggung jawab atas ASAN dan mengkoordinasikan fungsinya dengan kementerian kehakiman, kesehatan, transportasi dan lain-lain. UE bekerja sama dengan ASAN dalam beberapa fungsi administratifnya. “Mengucapkan selamat kepada Ketuanya Inam Kerimov atas diperolehnya sertifikat ISO 9001: 2008, Malena Mard, Ketua Delegasi, Duta Besar Uni Eropa menegaskan bahwa ASAN adalah model keberhasilan penyediaan layanan publik yang telah mampu membuat perbedaan positif yang signifikan bagi banyak warga Azerbaijan. UE bangga menjadi salah satu mitra internasional pertama yang bekerja sama

dengan ASAN. UE mendanai proyek yang berkaitan dengan peningkatan standar penyelenggara pelayanan publik, ISO dan HRM yang diimplementasikan mulai September 2013 hingga April 2014 dan memiliki anggaran sekitar € 300.000.

b. Komitmen Politik Kuat

Presiden berkomitmen kuat pada pusat layanan ASAN dan merupakan ketua badan layanan umum dan inovasi sosial, yang dibuat dengan keputusan presiden.

2. Kebijakan

a. Tujuannya jelas baik.

Tujuan ditentukan dan dinyatakan dengan jelas di awal dan semuanya tetap sama. Tujuan pada dasarnya kualitatif dan fokus pada peningkatan hubungan antara pegawai negeri dan warga negara, dengan prinsip transparansi, perilaku etis dan tanggung jawab.

b. Bukti Adil.

Ada bukti model toko serba ada serupa yang diterapkan di negara lain, tetapi tidak ada bukti bahwa model ASAN menarik aspek tertentu dari desainnya. Model bengkel satu atap—di mana warga dapat menerima berbagai layanan publik di pusat khusus telah diperkenalkan oleh negara-negara seperti Inggris, Kanada dan Georgia untuk membuat pemberian layanan lebih efisien. Azerbaijan baru-baru ini mengadopsi model serupa, yang berdampak besar pada cara warga mengakses layanan.

c. Kelayakan Baik.

ASAN didirikan berdasarkan Keputusan Presiden (Keputusan Presiden Republik Azerbaijan No. 685) dan oleh karena itu mempunyai kekuatan hukum. Pentingnya kegiatannya bagi pemerintah berarti bahwa ia memiliki dukungan keuangan yang diperlukan dan ini memungkinkannya untuk merekrut staf ahli yang sesuai. Manajemen sumber daya manusia yang sukses telah menjadi bagian integral. Rata-rata usia orang yang bekerja di pusat-pusat ini adalah antara 18 dan 35, dan lebih dari setengahnya memiliki pengalaman belajar di luar negeri.

3. Tindakan.

a. Pengelolaan Kuat.

Manajemen ASAN sangat tersentralisasi. Badan Negara untuk Layanan Publik dan Inovasi Sosial adalah badan pusat kekuasaan

eksekutif yang menjalankan manajemen terpadu pusat layanan ASAN. mengoordinasikan pekerjaan personel entitas negara yang bertindak di pusat tersebut, memegang kendali dan menyediakan penilaian, melakukan integrasi bersama database lembaga negara, mempercepat penyelenggaraan layanan elektronik dan meningkatkan sistem manajemen ini.

Di tingkat manajemen yang lebih rendah, pusat layanan ASAN telah dilengkapi dengan pegawai negeri yang tepat dengan keterampilan yang tepat, mereka memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi, fleksibel, beragam, dan terampil yang mampu memberikan layanan publik yang dipersonalisasi dan berkualitas tinggi. Karena semua pembayaran di pusat ASAN dilakukan secara *online*, melalui kantor pos atau kios pembayaran, kualitas dan kecepatan layanan telah ditingkatkan dan layanan menjadi jauh lebih responsif dan hemat biaya. Fakta bahwa ada tidak ada arus kas di pusat juga meningkatkan transparansi dan mengurangi risiko korupsi.

b. Pengukuran Kuat.

Kepuasan pelanggan diukur berdasarkan serangkaian ukuran tertentu, misalnya jumlah warga negara yang puas dengan formulir aplikasi. Survei kepuasan warga dilakukan setiap tiga bulan. Kriteria utama yang dipertimbangkan dalam penghitungan tingkat kepuasan adalah sebagai berikut:

- 1) Jumlah warga negara yang puas dengan tanggung jawab, transparansi, dan efisiensi.
- 2) Jumlah warga negara yang puas dengan formulir aplikasi.
- 3) Akurasi dalam mengikuti antrian.
- 4) Jumlah warga negara tanpa keluhan apa pun.

Data statistik dikumpulkan setiap hari dan kemudian digunakan untuk pengambilan keputusan administratif. Selain itu, semua layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah terus dipantau dan dievaluasi.

c. Penjajaran Kuat.

Para aktor yang terlibat dalam keberhasilan fungsi pusat layanan ASAN adalah Presiden Azerbaijan, Badan Layanan Umum dan Inovasi Sosial, kementerian yang bekerja sama dengan ASAN, seperti kementerian kehakiman dan kesehatan, para relawan dan staf yang terlibat., dan anggota masyarakat yang

menggunakan layanan. Salah satu hasil positif dari jaringan ini adalah relawan muda berusia 17 hingga 25 tahun membantu warga yang tidak mampu mengisi sendiri lamaran. Bagi mereka yang tidak dapat menghadiri salah satu dari tujuh pusat ASAN, Agensi mengembangkan layanan mobil dan bus yang dilengkapi dengan semua teknologi yang diperlukan untuk memberikan layanan yang sama kepada semua orang Azerbaijan.

READING COPY

READING COPY



BAB XV

KONSEP PELAYANAN *PUBLIC SERVICE HALL (PSH) GEORGIAN*

A. Latar Belakang Berdirinya PSH Georgian

Selama dua belas tahun terakhir, Pemerintah Georgia telah menerapkan sejumlah reformasi sektor publik yang signifikan yang berhasil dalam menghapus korupsi kecil-kecilan dalam pelayanan publik pengiriman dan peningkatan jangkauan pemerintah kepada warga. Namun, modernisasinya struktur administrasi dan implementasinya dari model layanan publik *one stop shop* baru telah menjadi tantangan besar bagi pemerintah.

Model yang ada merupakan hasil dari ketelitian dan perencanaan berkelanjutan dari para manajer dan administrator yang memprakarsai reformasi di tempat pertama. Pemanfaatan yang tepat, waktu dan kebijakan teknologi informasi dan komunikasi telah membuka peluang baru dan meletakkan dasar untuk pengenalan jaringan pemerintahan. Namun, potensinya masih perlu dieksplorasi sepenuhnya oleh negara.

Memindahkan layanan publik ke ruang internet dan meningkatkan aksesibilitas mereka memungkinkan transformasi mendalam dari layanan publik itu secara tradisional dikaitkan dengan birokrasi dan prosedur yang kaku. Namun, meski begitu besar transformasi, masih ada ruang

untuk diperbaiki untuk sistem. Misalnya di masyarakat pedesaan tingkat pemberian layanan masih cukup tinggi lebih rendah, dan penduduk pedesaan tidak bisa sepenuhnya mendapat manfaat dari perbaikan yang dibawa oleh reformasi terbaru di negara ini. Salah satu alasan yang utama untuk ini adalah kurangnya kesadaran dan fakta yang cenderung dimiliki oleh warga yang tinggal di daerah pedesaan atau tidak ada pengetahuan dan keterampilan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang modern.

Dari survei yang dilakukan oleh organisasi independen menunjukkan, bahwa sebagian besar warga tidak cukup sadar tentang kemungkinan menggunakan ruang publik di pusat komunitas, dan karenanya pemanfaatan sangat rendah di komunitas tersebut (ACT, survei pelanggan, 2013). Hal ini menunjukkan pentingnya memastikan keterlibatan yang tulus dari warga negara dalam proses reformasi. Tantangan lainnya adalah pemantauan terus menerus tentang layanan untuk memenuhi standar pelanggan yang tinggi keramahan dan ketepatan waktu. Institusi harus mengembangkan pemantauan yang kuat namun humanistik yaitu mekanisme untuk menyeimbangkan antara standar tinggi dari penyampaian layanan publik dan secara bersamaan, meminimalkan tekanan pada personel dalam hal ini sistem penyampaian layanan publik secara intensif. Karena itu pemerintah harus yang merasionalisasi struktur administrasi, harus ada lembaga yang lebih bijaksana, berkoordinasi untuk meningkatkan interaksi horizontal antar unit administrasi. Kuatnya komunikasi antar lembaga horizontal yang asli akan lebih memperkuat kerja sama dalam struktur administrasi dan meningkatkan pengetahuan dan arus informasi. Pada akhirnya, akan memungkinkan lembaga negara untuk merancang pemantauan tindak lanjut untuk menentukan apakah kegiatan administrasi benar-benar mencapai hasil yang diinginkan sesuai tujuan strategisnya. Ada pelajaran yang lebih spesifik dan penting dipelajari saat mereformasi administrasi publik sistem di negara mana pun. Dalam kasus Georgia, hal yang didapat adalah:

1. Visi dan misi yang dapat diprediksi dari kepemimpinan tentang bagaimana mereformasi administrasi memainkan peran penting dalam transformasi- sektor ini.
2. Mengurangi ukuran birokrasi tradisional dengan membangun lebih fleksibel dan struktur organisasi pemerintah yang bisa membantu pemerintah memajukan reformasi lebih cepat;

3. Menciptakan badan-badan kecil yang bertanggung jawab untuk tindakan mereka sendiri memungkinkan administrator koordinasi yang lebih baik antara reformasi pejabat dan administrator politik.
4. Mengurangi birokrasi dan menyederhanakan administrasi- prosedur administrasi untuk membantu pemerintah untuk mengatasi korupsi dengan lebih baik dalam sistem.
5. Pelatihan berkelanjutan, kenaikan gaji dan pendidikan pendidikan karyawan membawa yang diperlukan yaitu kepercayaan pada pegawai.



Gambar 15.1. *Tbilisi Public Service Hall*

Public Service Hall (PSH) adalah konsep pelayanan publik yang terintegrasi atas semua pelayanan publik dan pelayanan bisnis dalam satu gedung yang dikelola oleh badan pemerintah Georgia di bawah Kementerian Kehakiman Georgia yang menyediakan berbagai layanan publik, termasuk layanan dari badan catatan sipil, badan pencatatan umum nasional, arsip nasional, biro penegakan nasional dan kamar notaris. Layanan tersedia di ruang layanan publik di seluruh negeri. Saat ini, Aula Layanan Umum menyediakan hingga 400 layanan di lokasi utama di Tbilisi.

Setelah peristiwa *Rose Revolution* pada tahun 2003, untuk menopang otoritasnya, Pemerintah Georgia yang baru meluncurkan reformasi besar. Reformasi ini terutama melibatkan administrasi publik, yang mengalami

berbagai kesulitan yang telah memicu krisis politik, korupsi, sektor publik yang membengkak, sipil yang tidak termotivasi dan bergaji rendah pelayan, yang tidak maksimal kurangnya transparansi. Langkah-langkah yang diterapkan menghasilkan peningkatan yang cukup besar, dimana:

1. Negara kecil berpenduduk 3,7 juta jiwa, yang kini menempati peringkat nomor 1 di wilayah pemerintahan.
2. Mereka juga mengubah iklim bisnis, menempati peringkat ke- 16 yang sangat baik dalam kemudahan *World Bank* tahun 2017, laporan *Doing Business* (peringkat 112 pada tahun 2005).
3. Upaya yang dilakukan selain gerakan anti korupsi yang masif, dilakukan reformasi ini termasuk pembuatan Balai Layanan Umum (PSH). Pada tahun 2012, Penghargaan layanan publik perserikatan bangsa-bangsa (UNPSA) telah diberikan kepada *Public Service Halls of Georgia*.

B. Pemberantasan Korupsi dan Reformasi Birokrasi Menuju Pelayanan Publik yang Lebih Baik

Pada tahun 2004, Pemerintah Georgia yang baru menangani banyak tantangan. Pertama, sejumlah besar tindakan diterapkan untuk memberantas korupsi endemik dan birokrasi. Pada tahun 1999, menurut Indeks Persepsi Transparansi Korupsi Internasional, Georgia adalah salah satu negara terkorup di dunia, peringkat ke 84 di seluruh dunia (saat ini menempati peringkat ke 44 dari 176 negara). Menurut laporan *World Bank*, untuk mendapatkan paspor, warga pergi ke satu kantor, hanya untuk dikirim ke kantor lain untuk mendapatkan bukti tempat tinggal sebelum kembali ke kantor pertama dan harus antri berjam-jam untuk menyuap pejabat hanya untuk melakukan pekerjaannya.

Proyek-proyek besar lainnya diluncurkan antara lain berupa perbaikan dalam pengumpulan pajak, manajemen pendaftaran tanah, bea cukai dan lalu lintas polisi, serta pembuatan ujian masuk untuk masuk universitas atau dipekerjakan di pemerintah daerah. Juga selama Masa jabatan Mikheil Saakashvili sebagai presiden, paspor biometrik diperkenalkan, petugas polisi diberi iPad jadi bahwa mereka dapat mengidentifikasi penjahat segera saat berpatroli, dan sistem pembayaran dirombak seluruhnya, dengan kontak pembayaran diatur sehingga orang

dapat membayar pajak dan tagihan telepon, membeli tiket kereta api atau menyelesaikan perjudian hutang. Namun, reformasi yang paling simbolis adalah penciptaan Balai Layanan Umum, berdasarkan satu atap prinsip toko.

C. Kementerian Kehakiman, Pelopor dalam *One-Stop Shopping*

Kementerian Kehakiman Georgia memelopori reformasi ini. Langkah pertama adalah pembentukan Badan Nasional Kantor Pendaftaran Umum yang bertugas mencatat kepemilikan properti dan memperbarui pendaftaran tanah. langkah kedua adalah membentuk badan catatan sipil pada tahun 2006. Badan ini bertugas mengeluarkan paspor, mendaftarkan warga negara dan layanan lainnya terkait dengan status sipil. Badan-badan baru ini menggantikan berbagai departemen pemerintah yang terkenal tidak efisien. Beberapa langkah lain yang dikeluarkan bertepatan dengan pembentukan badan-badan baru ini, antara lain undang-undang disederhanakan, manajemen sumber daya ditingkatkan dan layanan baru diluncurkan, mengintegrasikan teknologi informasi baru dan mengembangkan infrastruktur.

Pada tahun 2011, Kementerian Kehakiman memutuskan untuk membuat PSH yang menyatukan berbagai toko serba ada menjadi satu lokasi, sehingga memudahkan warga dalam menjalankan tugas administratifnya. Badan pendaftaran umum nasional dan badan catatan sipil menjadi model bagi seluruh negeri. Institusi lain yang bergabung adalah national arsip, biro penegakan nasional dan kamar notaris Georgia. Di PSH, saat ini ada 400 berbagai tugas administratif yang dapat dilakukan, termasuk mendapatkan SIM, memperoleh dokumen status sipil, menandatangani surat kuasa, mendaftarkan penyelenggara pelayanan publik, mengatur pembayaran tunjangan. PSH menyediakan layanan *front office*, membantu memenuhi kebutuhan warga semaksimal mungkin, sementara lembaga pemerintah memenuhi tugas sebagai *back office*, menerapkan pendekatan layanan pelanggan, mereka menyediakan layanan di gedung-gedung yang sangat modern, nyaman dan ramah. Dalam satu hari, sekitar 10.000 transaksi dilakukan untuk 23.000 pengguna. Waktu tunggu rata-rata adalah 3-4 menit dan setiap transaksi atau pengoperasian layanan rata-rata memakan waktu 7

menit. Ada tiga area layanan yang berbeda, yaitu cepat, panjang dan swalayan. Di area layanan cepat, warga dapat mengakses layanan yang diberikan dalam dua menit, mendapatkan tanda terima kartu identitas atau paspor, akta kelahiran atau pernikahan, properti atau sertifikat pendaftaran pelayanan publik. Di wilayah layanan panjang, prosedur administrasi disediakan dalam waktu lima menit.

Untuk memperluas jangkauan layanan yang tersedia bagi warga. Pada tahun 2012, ada dua inovasi besar diluncurkan, yaitu *Just Drive* dan *Just Café*. Warga negara Georgia sekarang dapat memperbaiki paspornya di jendela drive-through, atau saat minum kopi. Pada tahun 2014, area khusus untuk orang asing dibuka setelah undang-undang imigrasi baru dipilih. Sejak akhir 2016, perlengkapan bayi baru telah diberikan kepada semua orang tua berpenghasilan rendah dari bayi yang baru lahir. Mulai tahun 2012, prinsip ini diimplementasikan secara lokal dengan pembentukan *community center*. di bawah kemitraan antara badan pengembangan layanan umum (yang mengambil alih dari badan pendaftaran sipil), pusat-pusat ini menawarkan layanan yang mirip dengan PSH, bersama dengan layanan sosial dan pertanian. Berkat keberhasilan PSH, Georgia telah menjadi tolok ukur bagi banyak negara. Sejak tahun 2011, lebih dari 700 delegasi dari 50 negara telah datang untuk mempelajari pengalaman Georgia. India, khususnya, telah menunjukkan hasil yang bagus minat pada model PSH Georgia.

PSH didirikan dengan mengintegrasikan dan mengkombinasikan unit-unit pelayanan, tersedia lebih 400 jenis pelayanan kepada masyarakat. Konsep ini merupakan penerapan konsep OSS dengan platform teknologi *unifi database* dalam sistem pelayanan publik. Dengan konsep ini terjadi Pengurangan form isian yang berdampak pada pengurangan waktu layanan dan SDM pelaksana. PSH ini juga keberadaannya merata dilakukan di seluruh negeri dengan standar pelayanan yang sama, seperti di Kota Batumi, MTSKheta, Mvareli, Telavi, dan Gori. Prestasi luar biasa yang ditampilkan dengan *Public Service Hall* ini yang mampu mendongkrak negara dari tidak ramah dengan investasi menjadi negara yang ramah investasi. Dalam EoDB tahun 2017, Georgia tercatat sebagai ranking ke 16, sedangkan Indonesia masih di ranking ke-91.



BAB XVI

PERKEMBANGAN MAL PELAYANAN PUBLIK (MPP) DI INDONESIA

Dalam pembangunan MPP di berbagai daerah, Kementerian PANRB berperan memfasilitasi koordinasi antara pihak pemerintah daerah, pusat, BUMN, dan swasta. Peran lainnya adalah sebagai fasilitator sistem antar pelayanan. Kementerian PANRB saat ini sedang mengembangkan program replikasi sistem informasi yang akan dikembangkan MPP yaitu abupaten/kota, dan diharapkan dapat dilaksanakan dalam waktu dekat.

Berdirinya MPP di berbagai daerah adalah salah satu pelaksanaan reformasi birokrasi yang menjadi visi pemerintahan saat ini. Pelayanan yang terpadu menciptakan birokrasi yang bersih, sederhana, fleksibel, serta didukung proses tata kelola yang cepat. Aparatur sipil negara (ASN) sebagai petugas pelayanan, harus memiliki jiwa melayani dan kompetensi tinggi, sehingga menghasilkan layanan publik yang prima. Hal ini juga akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi yang merupakan salah satu pilar dan agenda pembangunan nasional. Birokrasi akan berlari dengan semakin cepat ketika orientasinya pada hasil dan kinerja pelayanan yang efektif, efisien, dan ekonomis serta didukung oleh budaya birokrasi yang berintegritas tinggi.

Sejumlah MPP di wilayah Sumatera Selatan, Banten, dan Jawa Barat, mengalami beberapa kendala pembangunan akibat pandemi

Covid-19. Meski begitu, Kementerian PANRB tetap berkoordinasi dengan dinas terkait untuk memastikan perkembangan pembangunan MPP. Sedikitnya ada sembilan pemerintah daerah yang melaporkan perkembangan pembangunan MPP, yang melaporkan mengalami *progress* dan kendala adalah MPP Kota Palembang, Kota Bandung, Kota Bekasi, Kota Tasikmalaya dan Kota Cimahi. Penundaan peresmian juga terjadi pada MPP Kabupaten Bandung, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Pandeglang serta Kabupaten Purwakarta. Sembilan pemerintah daerah tersebut melakukan *refocussing* anggaran untuk membantu penanganan Covid-19 yang berpengaruh pada pembangunan MPP. Dalam *progress* pembangunan MPP. Kementerian PANRB dan pemerintah daerah selalu aktif berkoordinasi terkait kendala dan perkembangan pembangunan MPP. Kementerian PANRB berkomitmen melakukan pendampingan bagi pemerintah daerah yang membangun MPP, agar bisa diselesaikan dengan tepat konsep, tepat sasaran dan tepat waktu.

Apresiasi kepada pemerintah daerah yang masih menjadikan MPP sebagai prioritas, dalam rangka menjawab kebutuhan layanan dasar masyarakat. Meski MPP belum diresmikan di daerah tersebut, pelayanan tetap dilakukan dengan protokol kesehatan yang ketat, seperti MPP Kota Palembang, misalnya, tahun ini tengah dibangun *drive thru* SIM A dan C. Peresmian MPP Kota Palembang akan dilaksanakan setelah pembangunan sarana *drive thru* selesai. Selain itu, MPP Kota Palembang tersebut tengah mengembangkan aplikasi, yang saat ini sedang proses penyesuaian dengan Dinas Komunikasi dan Informatika. Apabila keadaan memungkinkan, MPP Kota Palembang akan diresmikan pada November atau Desember tahun ini. Sementara itu, Kota Bandung menyiapkan dua lokasi MPP. Pertama, MPP di Pasar Kosambi yang terletak di tengah kota, dan MPP kedua berada di Bandung Timur, tepatnya pada area *Summarecon*. Untuk MPP yang berlokasi di *Summarecon*, diperkirakan menghabiskan waktu delapan bulan pembangunan.

MPP Kabupaten Pandeglang sudah mencapai 89 persen pembangunan. Pemerintah Kabupaten Pandeglang menyiapkan sejumlah inovasi dalam pusat pelayanan modern itu. Diantaranya adalah anjungan air siap minum dari PDAM, anjungan mandiri untuk administrasi dan kependudukan, aplikasi *si cantik Cloud* serta Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dengan empat *emoticon* yang menggambarkan sembilan unsur berdasarkan Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat.

Pemerintah menetapkan 11 pemerintah daerah yang harus mengoperasikan MPP pada tahun 2020 sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11/2018 tentang Penetapan Lokasi Penyelenggaraan MPP Tahun 2018. Ke-11 daerah tersebut yakni Kota Padang (Sumatera barat), Kota Palembang (Sumatera selatan), Kota Pekanbaru (Riau), Kota Denpasar (Bali), Kota Makassar (Sulsel), Kota Samarinda (Kalimantan Timur), Kota Mojokerto (Jawa Timur), Kota Tangerang (Banten), Kabupaten Badung (Bali), Kabupaten Sidoarjo (Jawa Timur) dan Kabupaten Banyumas (Jawa Tengah).

Kementerian PANRB terus berupaya mendorong setiap instansi pemerintah untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik, salah satunya dengan pembentukan MPP. Pada tahun 2017 telah terbangun tiga MPP di DKI Jakarta, Surabaya dan Banyuwangi hingga tahun 2020 sudah 24 MPP berdiri namun payung hukumnya adalah PermenPANRB sehingga diperlukan payung hukum yang lebih tinggi untuk mengatur mengenai hal tersebut. Oleh karena itu, rancangan Perpres diperlukan agar para pihak dapat memiliki kepastian hukum dari MPP yang dibentuk. Pada rancangan Perpres tersebut mengatur perihal maksud dan tujuan MPP, kordinator pada MPP di daerah, hak dan kewajiban penyedia layanan publik pembiayaan, pembinaan, dan lainnya.



Gambar 16.1. Perkembangan Mal Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah

A. MPP Kota Banda Aceh

Pemerintah Kota Banda Aceh terus bertekad melahirkan berbagai program untuk memberikan kemudahan kepada warganya untuk mendapatkan berbagai layanan, baik perizinan maupun non perizinan. Sebagai Ibu Kota Provinsi Aceh, Pemerintah Kota Banda Aceh ingin agar program-program yang dikeluarkan menjadi contoh bagi kabupaten/kota di Indonesia.

Salah satu program yang dilahirkan Pemerintah Kota Banda Aceh adalah MPP yang dipusatkan di Lantai III Pusat Perbelanjaan Pasar Aceh Baru. Pembangunan MPP ini adalah upaya Pemerintah Kota Banda Aceh untuk memberikan kemudahan bagi warganya untuk mengurus berbagai keperluan, mulai dari perizinan, nonperizinan, administrasi kependudukan, maupun surat-surat penting lainnya.

MPP Kota Banda Aceh ini, tersedia 107 jenis pelayanan dan perizinan dari 229 layanan dari 29 instansi, layanan perizinan dan non perizinan, perbankan, serta layanan dari instansi vertikal lainnya.



Gambar 16.2. Gedung MPP Banda Aceh



Gambar 16.3. Ruang Tunggu MPP Banda Aceh

B. MPP Kota Pekanbaru

Percepatan pembangunan terutama di kota-kota besar seperti Pekanbaru yang sangat pesat tentunya harus didukung dengan peningkatan pelayanan prima serta kemudahan Pelayanan Publik kepada masyarakat. Komitmen Pemerintah Kota Pekanbaru untuk memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat dan memudahkan akses dalam pengurusan segala perizinan dan dokumen lainnya di Kota Pekanbaru, maka telah dibentuk MPP Kota Pekanbaru . MPP Kota Pekanbaru ini merupakan gabungan dari beberapa instansi di wilayah kota pekanbaru yang terintegrasi dalam satu atap dan diyakini akan sangat membantu dan memudahkan masyarakat dalam hal kemudahan memperoleh Pelayanan Publik Kota Pekanbaru yaitu dapat mengurus sendiri perizinannya dalam satu atap.

MPP Pekanbaru selama dioperasikan hingga kini, sudah ada 32 instansi bergabung untuk memberikan 200 jenis layanan.



Gambar 16.4. Gedung MPP Kota Pekanbaru



Gambar 16.5. Ruang Tunggu MPP Kota Pekanbaru

C. MPP Kota Batam

Kota Batam merupakan satu dari tiga kota yang ditunjuk untuk menjadi *pilot project* Mal Pelayanan Publik di Indonesia, MPP Kota Batam mulai beroperasi pada tanggal 7 Desember 2017 hingga saat ini dengan jumlah pelayanan dari jumlah instansi & perizinan 40 instansi, 427 perizinan & non perizinan, 170 tenaga pelayanan dan 6 perbankan.



Gambar 16.6. Gedung MPP Kota Batam



Gambar 16.7. Ruang Tunggu MPP Kota Batam

D. MPP Kota Padang

Pada tahap awal terdapat sebelas instansi vertikal yang akan memberi pelayanan pada MPP, yaitu Polresta dengan layanan pengurusan SIM dan SKCK, Imigrasi dengan layanan perpanjangan paspor serta izin tinggal, Pajak Pratama 1 dan Pajak Pratama 2 dengan layanan pengurusan NPWP pribadi maupun perusahaan, kemudian BPJS Ketenagakerjaan dengan layanan pembuatan baru serta klaim.

Selanjutnya Kementerian Agama dengan layanan pendaftaran nikah, haji maupun umrah, PT Jasa Raharja dengan layanan daftar baru serta klaim, BPJS Kesehatan yang memberi pelayanan daftar baru dan klaim, instansi PLN yang memberi layanan pasang listrik baru, Bank Nagari dengan memberikan layanan perbankan dan PDAM yang memberikan layanan pasang baru.

Selain itu, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Padang juga hadir di MPP Kota Padang yakni Dinas Lingkungan Hidup, Dinas PUPR, Dinas Kesehatan, dan Dinas Pertanian. Pengoperasian MPP ini menurutnya merupakan bentuk komitmen Pemerintah Kota Padang dalam memberi pelayanan terbaik kepada warga dan tamu investor yang akan berinvestasi.

MPP Kota Padang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan MPP dan Surat Keputusan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2018 tentang Penetapan Lokasi Percontohan MPP Tahun 2018. Berdasarkan surat keputusan tersebut, Kota Padang merupakan salah satu kota percontohan untuk mengoperasikan MPP pada tahun 2018. MPP Kota Padang yang terletak di Pasar Raya Blok 3 Lantai 4 saat ini telah melayani 106 jenis perizinan.

Sebagai tindak lanjut dari dua regulasi diatas, Menteri PANRB dan Walikota Padang menandatangani MoU pada bulan Februari 2018 tentang pernyataan komitmen dan kesanggupan Pemerintah Kota Padang untuk mewujudkan MPP tahun 2018.



Gambar 16.8. Gedung MPP Kota Padang



Gambar 16.9. Ruang Tunggu MPP Kota Padang

E. MPP Kota Payakumbuh

Pemerintah Kota Payakumbuh Sumatra Barat, pada tanggal 17 Desember 2019 melakukan *soft launching* MPP. Berdirinya MPP di Kota Payakumbuh menandakan komitmen pemerintah kota untuk mewujudkan pelayanan prima, yang seiring dengan perkembangan digital. Beroperasinya pusat pelayanan modern ini bertepatan dengan hari ulang tahun Kota Payakumbuh ke-49.

Jenis layanan publik pun tersedia lengkap di MPP Payakumbuh. MPP Kota Payakumbuh menampung 13 perangkat daerah plus 14 instansi vertikal pemberi layanan. Diantara instansi vertikal itu adalah imigrasi, samsat, kepolisian, BNN, Balai POM, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, Kementerian Agama, dan lain-lain. Ada juga sejumlah konter bank yang dilengkapi dengan sarana ATM nya.

Jika dirinci, ada sebanyak 167 jenis layanan publik berlangsung di MPP Payakumbuh. Jenis layanan ini tersebar di 16 konter pelayanan, 9 ruang pelayanan dan 10 tempat pendukung pelayanan. Waktu pelayanan pun dipercepat. Satu urusan tak lebih dari 15 menit dengan catatan persyaratan lengkap, termasuk layanan imigrasi yang sejauh ini cukup menjadi primadona bagi warga Kota Payakumbuh dan warga kota/kabupaten tetangga. Dengan ragam jenis layanan itu, tentu akan memudahkan masyarakat karena tidak perlu berpindah tempat untuk mengurus lebih dari satu layanan. Memasuki era revolusi industri 4.0, pelayanan MPP diharapkan dapat memanfaatkan sistem IT secara optimal sehingga dapat mewujudkan *smart governance*.



Gambar 16.10. Gedung MPP Kota Payakumbuh



Gambar 16. 11. Ruang Tunggu MPP Kota Payakumbuh

F. MPP Pandeglang

MPP Kabupaten Pandeglang diresmikan pada hari ini, tanggal 31 Agustus 2020 oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Tjahyo Kumolo sebagai MPP pertama di Provinsi Banten yang telah diresmikan. Kehadiran MPP Pandeglang ini diharapkan bisa mendukung suksesnya reformasi birokrasi di bidang pelayanan publik di Kabupaten Pandeglang dan Provinsi Banten. Sebagai tempat terintegrasinya pelayanan, MPP Pandeglang yang merupakan MPP ke-27 di Indonesia telah ini memiliki 23 konter pelayanan dengan 223 jenis layanan. Adapun layanan tersebut hadir dari 23 instansi yang merupakan OPD Kabupaten Pandeglang, instansi vertikal, BUMN, dan BUMD. Mal pelayanan ini jadi yang pertama di Banten dan ke-27 di seluruh Indonesia.



Gambar 16.12. Gedung MPP Pandeglang



Gambar 16.13. Ruang Tunggu MPP Pandeglang

G. MPP DKI Jakarta

MPP merupakan salah satu inovasi dari Pemerintah DKI Jakarta untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat. MPP dioperasikan di bawah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu

Satu Pintu (DPMPTSP). yang diresmikan Kamis (12/10) di kantor baru DPMPTSP DKI di Jalan HR Rasuna Said Kav C 22, Karet Kuningan, Setiabudi, Jakarta Selatan. Pembentukan MPP DKI ini merupakan tindak lanjut dari Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2017 dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Seluruh layanan inovasi diintegrasikan dengan layanan yang disediakan pada MPP Provinsi DKI Jakarta. Hal ini dimaksudkan guna percepatan layanan kepada pemohon serta mendorong iklim usaha yang kondusif di Indonesia. Sejak diresmikan pada tanggal 12 Oktober 2017 lalu, MPP Provinsi DKI Jakarta mendapatkan sambutan positif dari warga Jakarta. Pasalnya seluruh urusan warga terkait perizinan dan non perizinan dapat dilakukan dalam satu tempat. Tercatat sudah ada 14 unit layanan publik yang tergabung dalam MPP Provinsi DKI Jakarta. Ke-14 unit layanan tersebut telah berkomitmen memberikan pelayanan dengan nilai-nilai SETIA, yaitu Solusi, Empati, Tegas, Inovasi dan Andal dengan komitmen amanah, dedikasi sepenuh hati dalam melayani warga Ibukota



Gambar 16.14. Gedung MPP DKI Jakarta



Gambar 16.15. Ruang Tunggu MPP DKI Jakarta

H. MPP Kota Bogor

MPP di Kota Bogor memiliki konsep pusat pelayanan publik terpadu yang berada di Lippo Plaza Kebun Raya ini mengikuti konsep kekinian. Ruang tunggu ditata sedemikian rupa agar publik yang ingin mengurus berbagai jenis perizinan merasa nyaman. Senyuman ramah petugas keamanan menyambut kedatangan pelanggan di depan pintu kemudian mengarahkan pemohon untuk mengambil nomor antrian. Tempat duduk empuk berderet di sepanjang gerai, tentunya dengan desain yang mewah dan memberikan kesan yang elegan. Disediakan pula kursi khusus kaum difabel. Ada juga tempat duduk menyerupai bar hingga ruang untuk bermain anak (Liputan6.com, 2019).

Setelah menjalani uji coba, MPP Grha Tiyasa di Mall Lippo Plaza Kebun Raya, akhirnya tanggal 26 Agustus 2019 diresmikan. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Syafruddin bersama Wali Kota Bogor, Bima Arya secara bersama meresmikan MPP pertama se-Provinsi Jawa Barat tersebut. Terdapat 145 layanan dari 14 instansi pemerintah. Masyarakat juga bisa mengakses informasi MPP di laman <https://mpp.kotabogor.go.id/>.



Gambar 16.16. Gedung MPP Kota Bogor



Gambar 16.17. Ruang Tunggu MPP Kota Bogor

I. MPP Sumedang

MPP resmi dibuka pada tanggal 16 September 2019 di Halaman Depan Gedung Negara Kabupaten Sumedang. MPP berlokasi di Jalan Geusan Ulun depan Alun – alun Sumedang. Acara peresmian turut dihadiri oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Syafruddin yang sekaligus meresmikan acara tersebut. Dalam arahnya, Menteri Syafruddin mendorong agar setiap Kabupaten kota di Indonesia dapat membangun MPP sebagai wujud pelayanan terhadap masyarakat.

Kehadiran MPP di tengah masyarakat Kabupaten Sumedang tidak hanya berfungsi sebagai pusat layanan modern. Jauh lebih dalam, MPP menjadi simbol sebuah jembatan yang menghubungkan serta mendekatkan pemerintah dengan masyarakatnya. Hanya dalam satu gedung, masyarakat bisa mendapatkan segala jenis urusan perizinan dan non perizinan yang dibutuhkan.

Berdirinya MPP juga sebagai bentuk perhatian pemerintah. MPP menjadi sarana yang menjembatani hubungan kedekatan antara pemerintah dengan masyarakatnya, Beroperasi setiap hari Senin hingga Jumat, pukul 08.00 hingga 15.00 WIB, MPP Sumedang kini memiliki total 361 layanan. Beberapa pelayanan yang hadir terdiri dari sejumlah instansi vertikal dan layanan SKPD Provinsi Jawa Barat, BUMN dan BUMD, perbankan, kantor pajak, kepolisian, serta layanan SKPD pemerintah kabupaten. MPP kedua di Jawa Barat ini diresmikan pada September 2019, setelah melakukan konsultasi kepada Kementerian PANRB dan uji coba pelayanan, sebelum uji coba kita hanya ada 151 layanan, tapi setelah dilakukan uji coba ada beberapa *update*, sehingga sampai saat ini jumlahnya mencapai 361 layanan.



Gambar 16.18. Gedung MPP Sumedang



Gambar 16.19. Ruang Tunggu MPP Sumedang

J. MPP Kebumen

MPP Kabupaten Kebumen diresmikan oleh Deputy Bidang Pelayanan Publik Kementerian PAN RB Diah Natalisa bersama Bupati Yazid Mahfudz , Jumat, 20 Desember 2019. MPP Kebumen berada di Gedung Juang 45 di Jalan Indrakila No 10 Kebumen. MPP Kebumen beroperasi setiap hari kerja dari Senin hingga Jumat mulai pukul 08.00 hingga 16.00 WIB. Keberadaan MPP diharapkan juga memberi manfaat besar bagi warga Kebumen yang memerlukan pelayanan terkait perizinan. Tergabungnya 25 instansi dengan 250 jenis pelayanan di 31 loket akan memangkas waktu dan kerumitan dalam mengurus perijinan.



Gambar 16.20. Gedung MPP Kebumen



Gambar 16.21. Ruang Tunggu MPP Kebumen

K. MPP Banyumas

MPP yang begitu dinantikan warga Kabupaten Banyumas resmi *launching* oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Syafruddin, pada 18 Januari 2019, beberapa SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas, Pemerintah Provinsi Jateng, dan instansi vertikal bersinergi untuk memberikan pelayanan prima bagi publik. Ada tujuh instansi vertikal, gerai Jateng dan 10 SKPD Kabupaten Banyumas, yakni Polres Banyumas, Kantor Imigrasi, BP3TKI Jateng, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, Kantor Pelayanan Pajak dan Bank Jateng.

Setidaknya terdapat 103 jenis pelayanan publik yang dapat diurus secara praktis di satu lokasi tanpa memerlukan waktu lama. Di antaranya pengurusan izin perdagangan, trayek, pertambangan, Amdal, verifikasi dokumen kependudukan, penerbitan paspor bagi calon tenaga migran, surat keterangan catatan kepolisian (SKCK), perpanjangan surat izin mengemudi (SIM), pelayanan kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, hingga pendaftaran nomor pokok wajib pajak (NPWP). Total ada 17 SKPD dan pelayanan perizinan pemerintah daerah. Ini menjadi sejarah bagi Banyumas karena warga tidak perlu ke berbagai instansi untuk mengurus satu keperluan.



Gambar 16.22. Gedung MPP Banyumas



Gambar 16.23. Ruang Tunggu MPP Banyumas

L. MPP Batang

MPP Kabupaten Batang telah diluncurkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Republik Indonesia Tjahjo Kumolo pada tanggal 24 Januari 2020, selain memberikan kecepatan pelayanan kepada masyarakat, Pemerintah Kabupaten Batang ingin menonjolkan kesan nyaman bagi mereka yang sedang mengurus keperluan pelayanan publik di Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Batang.



Gambar 16. 24. Gedung MPP Batang



Gambar 16.25. Ruang Tunggu MPP Batang

M. MPP Surakarta

Pelayanan Publik di Kota Surakarta akan semakin cepat, mudah dan nyaman dengan adanya MPP Jenderal Sudirman Kota Surakarta, yang telah diresmikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Tjahjo Kumolo pada tanggal 28 Agustus 2020. MPP tersebut menempati eks gedung Bank Danamon yang telah dihibahkan ke Pemkot Surakarta, di sebelah Benteng Vastenberg Jalan Jenderal Sudirman. Namun karena adanya Pandemi Covid-19, pelayanan baru bisa dibuka mulai 17 Agustus 2020 tepat pada momen perayaan HUT ke-75 RI.

Konsep MPP pada prinsipnya adalah mengintegrasikan semua pelayanan publik yang diperlukan masyarakat di satu tempat. Instansi pusat, daerah, BUMN, bahkan swasta bisa bergabung dalam MPP. Berdasarkan data yang ada, MPP Kota Surakarta memiliki total 377 jenis pelayanan yang berasal dari 21 instansi, yakni OPD Kota Surakarta, instansi vertikal, BUMN, dan swasta.



Gambar 16.26. Gedung MPP Surakarta



Gambar 16.27. Ruang Tunggu MPP Surakarta

N. MPP Sleman

Bertepatan dengan Hari Jadi Kabupaten Sleman ke-103 pada tanggal 15 Mei 2019, Pemerintah Kabupaten Sleman melakukan *Soft Launching*. MPP tersebut berada di lantai satu Gedung Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Izin Terpadu (DPMPT) Sleman.

Total terdapat 20 loket dengan 103 jenis pelayanan, 13 instansi yang bergabung dalam MPP, mulai dari Disdukcapil, Polres Sleman, KPP Pratama Sleman, BPJS, Dinkes Sleman, hingga gerai usaha UMKM.



Gambar 16.28. Gedung MPP Sleman



Gambar 16.29. Ruang Tunggu MPP Sleman

O. MPP Kulon Progo

MPP Kulon Progo mulai ramai dikunjungi masyarakat setelah diluncurkan pada 28 Desember 2018. Tujuan pendirian Mal Pelayanan Publik Kabupaten Kulon Progo adalah meningkatkan integritas dalam memberikan kemudahan berusaha dan pelayanan publik di Kabupaten Kulon Progo.

Ruang lingkup Mal Pelayanan Publik meliputi seluruh pelayanan perizinan dan nonperizinan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah serta pelayanan Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah/Swasta. Terkait lembaga pelayanan publik yang tersedia di MPP, akan ada 121 jenis layanan meliputi 12 Kementerian/Lembaga Vertikal/Badan Usaha dan 9 Organisasi Perangkat Daerah (OPD).



Gambar 16.30. Gedung MPP Kulon Progo



Gambar 16.31. Ruang Tunggu MPP Kulon Progo

P. MPP Surabaya

Pemerintah Kota (Pemkot) Surabaya meresmikan Mal Pelayanan Publik yang dihuni empat instansi. Di antaranya Pemkot Surabaya, Polrestabes Surabaya, DJP Kanwil I Provinsi Jatim dan PDAM. Peresmian ini disaksikan oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia (PAN-RB) Asman Abnur di Gedung eks Siola Surabaya, 06 Oktober 2017.



Gambar 16.32. Gedung MPP Surabaya



Gambar 16.33. Ruang Tunggu MPP Surabaya

Q. MPP Sidoarjo

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Syafruddin, meresmikan Mal Pelayanan Publik (MPP) Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, tanggal 29 Januari 2019. MPP ini memiliki 168 jenis pelayanan dari 24 instansi. MPP di Sidoarjo. Peresmian MPP ke-13 di Indonesia itu diharapkan dapat mempermudah pelayanan masyarakat. Selain itu, MPP juga dinilai dapat menggerakkan perekonomian masyarakat kabupaten berjuluk Kota Delta itu. MPP tersebut menampung 24 instansi dan 134 pelayanan. Seperti Dinas Imigrasi, Samsat, Pertanahan, PDAM, Perbankan, BPJS, Disnaker, Dinsos, Dikub, Kemenag, Dispenduk Capil, DPMPTSP, Kejaksaan, Telkom, dan Bank Pemerintah.



Gambar 16.34. Gedung MPP Surabaya



Gambar 16.35. Ruang Tunggu MPP Surabaya

R. MPP Probolinggo

Pemerintah Kota Probolinggo akhirnya memiliki MPP, dimana lokasinya berada di eks gedung Hayam Wuruk, terletak di Jalan Basuki Rahmat. MPP di Kota Probolinggo, memiliki 209 jenis layanan, dari 20 instansi yang siap melayani masyarakat.

MPP sendiri beroperasi mulai pukul 08.00-14.30 pada hari Jumat. Sementara, di hari kerja dibuka pukul 08.00-15.00. MPP di Kota Probolinggo merupakan ke 27 se-Indonesia yang telah di-launching, dari ratusan pemerintah daerah. Mal Pelayanan Publik ini dapat berdiri karena kerja sama dari Forum CSR (*Coorporate Social Responsibility*) Kota Probolinggo. Di antaranya memberi kursi ruang tunggu, papan pelayanan di masing-masing instansi dan tempat bermain anak-anak.



Gambar 16.36. Gedung MPP Probolinggo



Gambar 16.37. Ruang Tunggu MPP Probolinggo

S. MPP Banyuwangi

Peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi tuntutan yang selalu disuarakan oleh berbagai kalangan, baik itu kalangan dunia usaha maupun masyarakat. Pelayanan yang dapat memuaskan dan memenuhi harapan pencari layanan menjadi alasan rasional yang selalu dikedepankan.

Untuk memenuhi harapan masyarakat tersebut, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi meluncurkan Mal Pelayanan Publik pada tanggal 6 Oktober tahun 2017. Ini merupakan tempat pelayanan terpadu di mana semua pengurusan dokumen dilakukan di satu tempat tersebut.

Pada saat ini, Mal Pelayanan Publik telah melayani 199 jenis pelayanan kepada masyarakat dalam satu atap, dimana terdapat 11 SKPD pemerintah Daerah dan 12 BUMN/K/L. Mulai administrasi kependudukan seperti Akte Kelahiran, Kematian, Kartu Identitas Anak, KTP; beragam jenis izin usaha, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, PDAM, pelayanan izin terkait kendaraan, perpanjangan SIM, hingga pembayaran retribusi daerah, nikah, haji, pelayanan pertanahan dan sebagainya..

Dengan Ikhtiar mewujudkan pelayanan yang lebih baik. Dengan tekad serta gotong-royong warga dan birokrasi. Warga tidak perlu ke berbagai instansi untuk mengurus satu keperluan, semuanya cukup di Mal Pelayanan Publik. Dengan mal pelayanan publik, pelayanan menjadi ringkas dan transparan.



Gambar 16.38. Gedung MPP Banyuwangi



Gambar 16.39. Ruang Tunggu MPP Banyuwangi

T. MPP Denpasar

Mal Pelayanan Publik Kota Denpasar telah diresmikan oleh Deputi Bidang Pelayanan Publik Kementerian PANRB, Diah Natalisa di Gedung Sewaka Dharma, Lumintang Denpasar, tanggal 12 Pebruari 2018. Mal pelayanan publik ini merupakan MPP pertama yang diresmikan tahun 2018, dan merupakan MPP keempat di Indoensia, setelah Surabaya, Banyuwangi dan Jakarta.

Berbagai bentuk perijinan, mulai dari pertanahan dalam naungan Badan Pertanahan Negara (BPN), pelayanan pembuatan SIM, SKCK, termasuk perpajakan, kini dapat dilakukan di Gedung Sewaka Dharma. Ini terbukti, pada hari pertama setelah peresmian, pelayanan pun mulai dibuka, seperti halnya pelayanan perpanjangan SIM A dan SIM C. Sebelum berubah menjadi MPP, gedung Graha Sewaka Dharma merupakan pusat pelayanan publik di Kota Denpasar. Sebanyak 12 sektor telah memberikan 154 jenis pelayanan perijinan dan non perijinan dari Pemerintah Kota Denpasar. Saat ini, sebanyak 10 instansi menambah jumlah pelayanan sehingga pelayanan bertambah menjadi 198 jenis.



Gambar 16.40. Gedung MPP Denpasar



Gambar 16.41. Ruang Tunggu MPP Denpasar

U. MPP Badung

MPP Kabupaten Badung yang diresmikan tanggal 17 September 2018 oleh Menteri PAN & RB, Syarifuddin mengalami banyak perkembangan terutama dari jumlah instansi yang bergabung, jenis layanan dan penggunaan teknologi informasi. Dengan dibentuknya MPP Kabupaten Badung menjadi daerah ke-8 yang membangun MPP di Indonesia. Seluruh Pelayanan Publik di Kabupaten Badung dapat dilayani secara satu pintu karena layanan MPP bersifat satu pintu, hal tersebut memberikan manfaat yaitu layanan yang saling terintegrasi secara vertikal maupun horizontal dengan instansi yang bergabung di MPP kami berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat sesuai dengan motto "kanda dinda" yaitu kami ada untuk anda, dedikasi integritas dan akuntabilitas. MPP Badung akan dijadikan role model bagi daerah lain yang akan membangun MPP.



Gambar 16.42. Gedung MPP Badung



Gambar 16.43. Ruang Tunggu MPP Badung

V. MPP Karangasem



Gambar 16.44. Gedung MPP Karangasem



Gambar 16.45. Ruang Tunggu MPP Karangasem

W. MPP Samarinda

Pemerintah Kota Samarinda berkomitmen menyatukan segala bentuk layanan dasar ke dalam Mal Pelayanan Publik (MPP). Konkretnya, Pemkot Samarinda membangun Mal Pelayanan Publik di Gedung Graha

Tepian, Jalan Basuki Rahmat, Nomor 78, Pelabuhan, Kota Samarinda. Pada Kamis, 19 Desember 2019, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Tjahjo Kumolo, diwakili Deputi Pelayanan Publik Kementerian PANRB Diah Natalisa, meresmikan Mal Pelayanan Publik (MPP) di Kota Samarinda, Kalimantan Timur (Kaltim).

MPP di Kota Samarinda ini merupakan yang pertama kali di Pulau Kalimantan. Di Indonesia tercatat ada sejumlah MPP beberapa wilayah, yaitu di Provinsi DKI Jakarta, Kota Surabaya, Kabupaten Banyuwangi, Kota Denpasar, Kota Tomohon, Kabupaten Karangasem, Kabupaten Badung, Kota Batam, Kabupaten Probolinggo, Kota Padang, Kabupaten Kulon Progo, Kabupaten Banyumas, Kabupaten Sidoarjo, Kota Pekanbaru, Kabupaten Sleman, Kota Bogor, dan Kabupaten Sumedang.

MPP Samarinda memiliki 26 unit penyelenggara pelayanan publik. Beberapa di antaranya adalah Bank Kaltimtar, Imigrasi Kelas I, KPP Pratama, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, PT Taspen, PDAM Tirta Kencana Samarinda, dan Polresta Samarinda. Gedung MPP Samarinda sendiri memiliki empat lantai. Lantai 1 dan Lantai 2 berfungsi sebagai pusat pelayanan, sementara Lantai 3 dan Lantai 4 untuk *back office*.



Gambar 16.46. Gedung MPP Samarinda



Gambar 16.47. Ruang Tunggu MPP Samarinda

X. MPP Sulawesi Tengah

Di Indonesia, baru ada 2 (dua) provinsi yang memiliki Mal Pelayanan Publik (MPP). Pertama adalah DKI Jakarta, dan kemudian Sulawesi Tengah menjadi provinsi kedua. Sedangkan untuk kawasan Indonesia Timur, MPP Provinsi Sulawesi Tengah adalah pelopor yang pertama. MPP ini adalah inovasi pertama di Indonesia untuk menggabungkan layanan dari pemerintah provinsi dengan berbagai instansi baik vertikal maupun horizontal. Kami memberikan lebih dari 300 layanan di dalam gedung dengan 4 lantai ini. Layanan yang diberikan dalam MPP Provinsi Sulawesi Tengah mengedepankan prinsip kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Kemudahan perizinan bukan hanya berkaitan dengan layanan Pemprov saja, melainkan juga ada instansi lain, diantaranya Pemerintah Kota (Pemkot) Palu, Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan, dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti Bank Sulteng.



Gambar 16.48. Gedung MPP Sulawesi tengah



Gambar 16.49. Ruang Tunggu MPP Sulawesi Tengah

Y. MPP Palopo

Wakil Gubernur Sulawesi Selatan (Sulsel) Andi Sudirman Sulaiman, meresmikan Mall Pelayanan Publik (MPP) Dinas Penanaman Modal Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Palopo di pelataran Kantor DPMPTSP Jl Anggrek, Kecamatan Wara, Kota Palopo, pada tanggal 2 Mei 2019. Mall Pelayanan Publik (MPP) Palopo merupakan yang pertama di Indonesia Timur. Pemerintah Kota Palopo khususnya DPMPTSP Palopo, menggelar kegiatan launching MPP Palopo. Hal ini untuk mendorong penerapan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat Palopo, yang berbasis digital, seiring meningkatnya pemanfaatan teknologi oleh masyarakat.



Gambar 16.50. Gedung MPP Palopo



Gambar 16.51. Ruang Tunggu MPP Palopo

Z. MPP Barru

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Tjahjo Kumolo, meresmikan Mal Pelayanan Publik (MPP) Masiga di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan, tanggal 20 Pebruari 2020. Di dalam Mal Pelayanan Publik tersedia layanan dari 22 unit instansi layanan dan 114 produk layanan pendukung MPP. Masyarakat bisa memperoleh layanan itu di lantai satu dan dua Menara Kantor Pemda Barru. Di lantai satu, masyarakat bisa mengurus administrasi yang berhubungan dengan kependudukan dan catatan sipil di gerai Disdukcapil.

Semua layanan perizinan dan urusan ketenaga kerjaan, seperti pembuatan kartu kuning, kini semakin mudah berkat adanya gerai DPMPSTPTK. Gerai Bapenda menyediakan layanan pembayaran pajak bumi dan bangunan, pembayaran pajak reklame hingga pajak mineral bukan logam bagi masyarakat. Gerai Samsat hadir dengan layanan perpanjangan STNK kendaraan dan layanan informasi lainnya.



Gambar 16 52. Gedung MPP Barru



Gambar 16.53. Ruang Tunggu MPP Baru

AA. MPP Tomohon

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Asman Abnur bersama Menteri Hukum dan HAM Yasonna Laoly meresmikan Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Tomohon, tanggal 21 April 2018. MPP Kota Tomohon adalah MPP ke-6 yang berdiri di Indonesia dan merupakan MPP pertama di Sulawesi. MPP Kota Tomohon memiliki 233 jenis layanan perijinan/non perijinan. Saat ini, jenis pelayanan lain yang sudah tergabung adalah, layanan imigrasi (Kementerian Hukum dan HAM), Pajak (Kementerian Keuangan), Kepolisian, Bank Sulut, Samsat, PDAM, BNI, Badan Keuangan Daerah, PT.POS, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, dan Dinas Tenaga Kerja.

Selain layanan perizinan, MPP Kota Tomohon juga dilengkapi dengan *cafe/kantin*, *comand center*, ruang bermain anak, ruang menyusui, ruang baca, ATM. Disamping itu untuk menjangkau MPP, pihaknya telah menyediakan bus gratis, bahkan untuk kedepan direncanakan akan dilengkapi dengan taman dan fasilitas penunjang lainnya. Inovasi baru dalam pelayanan satu atap ini merupakan solusi yang memudahkan masyarakat dalam mengurus berbagai administrasi perijinan dan non perijinan. Jadi masyarakat Kota Tomohon tentu tidak sulit lagi untuk pengurusan administrasi karena tempat pengurusan sudah satu atap.



Gambar 16.54. Gedung MPP Tomohon



Gambar 16. 55. Ruang Tunggu MPP Tomohon

READING COPY



DAFTAR PUSTAKA

- Abane, J. A., & Phinaitrup, B.-A. (2022). Performance Management Practices and Motivation in Developing Countries: A Further Validation of the Public Service Motivation Construct in Ghana. *Management & Economics Research Journal*, 4(1).
- Abdul-Halim, H., Ahmad, N. H., Geare, A., & Thurasamy, R. (2019). Innovation culture in SMEs: The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3).
- Agranoff, R. (2012). *Collaborating to manage: A primer for the public sector*. Georgetown University Press.
- Albanna, B., Heeks, R., Pawelke, A., Boy, J., Handl, J., & Gluecker, A. (2022). Data-powered positive deviance: Combining traditional and non-traditional data to identify and characterise development-related outperformers. *Development Engineering*, 7, 100090.
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money and Management*, 25(1). <https://doi.org/10.1111/J.1467-9302.2005.00450.X>
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with

- human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*.
- Anderson, B. E., & Wallace, P. A. (1975). Public policy and Black economic Progress: A review of the evidence. *The American Economic Review*, 65(2), 47–52.
- Anderson, J. E. (2014). *Public policymaking*. Cengage Learning.
- Arnold, E., & Thuriaux, B. (2001). Contribution of basic research to the Irish national innovation system. *Science and Public Policy*, 28(2), 86–98.
- Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2004). *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*. MIT press.
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271–1282.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., & Ruijsink, S. (2019). Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195–206.
- Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN). (2016). *Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN) - Centre for Public Impact (CPI)*. <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/azerbaijani-service-and-assessment-network-asan/>
- Bach, B. W. (1989). The effect of multiplex relationships upon innovation adoption: A reconsideration of Rogers' model. *Communications Monographs*, 56(2), 133–150.
- Baiden, B. K., & Price, A. D. F. (2011). The effect of integration on project delivery team effectiveness. *International Journal of Project Management*, 29(2), 129–136.
- Barbosa, E. (2014). Organizational culture oriented for innovation: Influencing variables. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (25), 37–45.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: the basis of cultural change*.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy press.
- Beck, S., & Whistler, T. (1967). Innovative organizations: A selective view of current research. *Journal of Business*, 40, 462–469.
- Benn, A. E. (1952). *management dictionary*.

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—"Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited" ten years later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497–514.
- Bertot, J., Estevez, E., & Janowski, T. (2016). Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. In *Government information quarterly* (Vol. 33, Issue 2, pp. 211–222). Elsevier.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84.
- Chang, H. (2010). A new perspective on Twitter hashtag use: Diffusion of innovation theory. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 47(1), 1–4.
- Chavda, K. A. (2004). *Determinants of an innovation supportive organizational culture in local governments*. Rutgers The State University of New Jersey-Newark.
- Cebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209–217.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Chikouche, S., Bouziane, A., Bouhouita-Guermech, S. E., Mostefai, M., & Gouffi, M. (2018). Innovation diffusion in social networks: A survey. *IFIP International Conference on Computational Intelligence and Its Applications*, 173–184.
- Cinar, E., Simms, C., & Trott, P. (2022). Collaborative public sector innovation: An analysis of Italy, Japan, and Turkey. *Governance*.
- Clemons, R. S., & McBeth, M. K. (2020). *Public policy praxis: A case approach for understanding policy and analysis*. Routledge.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.

- de Vries, M., & Nemec, J. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/09513551311293408>
- DeVito, J. A. (2019). The interpersonal communication book. *Instructor*, 1, 18.
- Dorst, K. (2011). The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies*, 32(6), 521–532.
- Dougherty, D. (1992). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 77–92.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif Dan Kolaborasi*. UGM PRESS.
- Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator’s Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Ash Institute, Harvard Kennedy School.
- Erwin, D. H. (2021). A conceptual framework of evolutionary novelty and innovation. *Biological Reviews*, 96(1), 1–15.
- EU Business. (2016). *EU Business Climate Survey Azerbaijan Report 2016 Perceptions of EU Businesses active in Azerbaijan*.
- Favoreu, C., Maurel, C., Carassus, D., & Marin, P. (2019). Influence and complementarity of follow-on managerial innovations within a public organization. *Public Organization Review*, 19(3), 345–365.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., & Van Twist, M. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19(5), 621–639.
- Godin, B. (2014). The vocabulary of innovation: a lexicon. *Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper*, 20.
- Goduscheit, R. C., & Jørgensen, J. H. (2013). User toolkits for innovation—a literature review. *International Journal of Technology Management*, 61(3/4), 274–292.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28.

- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864–888.
- Hartley, J. (2005a). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34.
- Hartley, J. (2005b). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9302.2005.00447.X>
- Hartley, J. (2013). Public and private features of innovation. In *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- Heery, E., & Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management*. OUP Oxford.
- Howard, C., Miller, R., & Edwards, M. (2020). *Social policy, public policy: From problem to practice*. Routledge.
- Huesig, S., & Endres, H. (2019). Exploring the digital innovation process: The role of functionality for the adoption of innovation management software by innovation managers. *European Journal of Innovation Management*.
- John, P. (2013). *Analyzing public policy*. Routledge.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354–381.
- Juma, C., & Yee-Cheong, L. (2005). *Innovation: applying knowledge in development* (Vol. 14). Earthscan.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2018). *Agar MPP Lebih 'Nendang', Pemda Belajar ke Azerbaijan*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/agar-mpp-lebih-nendang-pemda-belajar-ke-azerbaijan>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019). *Mal Pelayanan Publik, Suatu Perjalanan Pembaharuan*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/mal-pelayanan-publik-suatu-perjalanan-pembaharuan>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Indeks Pelayanan Publik (IPP). (2020). <https://www.menpan.go.id/site/pelayanan-publik/indeks-pelayanan-publik-ipp>
- Kerry Brown, & Osborne, S. P. (2012). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations - Kerry Brown, Stephen*

- P. Osborne - Google Buku. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=GloRgOwZrEwC&oi=fnd&pg=PR3&dq=public+service+monitoring+cycle&ots=jSG7TldPB5&sig=cWpdLvQ5T0ANytsy3IECRU4oall&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Khairuzzaman, W., & Ismail, W. (2007). *Framework of the culture of innovation: A revisit*.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (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.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 40(4), 478–496.
- Knill, C., & Tosun, J. (2020). *Public policy: A new introduction*. Red Globe Press.
- Koçak, N. G., Kaya, S., & Erol, E. (2013). Social media from the perspective of diffusion of innovation approach. *The Macrotheme Review*, 2(3), 22–29.
- Lægreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321–1347.
- Lavoie, A. L., Dentzman, K., & Wardropper, C. B. (2021). Using diffusion of innovations theory to understand agricultural producer perspectives on cover cropping in the inland Pacific Northwest, USA. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 36(4), 384–395.
- Lawrence, P. R. | Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass. 01867.
- Lin, L., Shadiev, R., Hwang, W.-Y., & Shen, S. (2020). From knowledge and skills to digital works: An application of design thinking in the information technology course. *Thinking Skills and Creativity*, 36, 100646.
- Liputan6.com. (2019). *Mengintip Fasilitas Mal Pelayanan Terpadu di Bogor yang Manjakan Publik - News Liputan6.com*. <https://www.liputan6.com/news/read/4041898/mengintip-fasilitas-mal-pelayanan-terpadu-di-bogor-yang-manjakan-publik>

- Lundvall, B.-A., Dosi, G., & Freeman, C. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *1988*, 349, 369.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–176.
- McLoughlin, I., Wilson, R., Cornford, J., Vaughan, R., & Martin, M. (2004). Enacting Technology: From 'Building' The Virtual State To 'Architecting' Infrastructures For The Integration Of Public Service Delivery. *Information, Knowledge and Management—Re-Assessing the Role of ICTs in Public and Private Organizations, Bologna, Italy, Centre for Social and Business Informatics (SBI)*.
- Meinel, C., & Leifer, L. (2012). Design Thinking Research. *Design Thinking Research: Studying Co-Creation in Practice*, 1–11. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5_1
- Mergel, I., Kleibrink, A., & Sörvik, J. (2018). Open data outcomes: US cities between product and process innovation. *Government Information Quarterly*, 35(4), 622–632.
- Mintrom, M., & True, J. (2022). COVID-19 as a policy window: policy entrepreneurs responding to violence against women. *Policy and Society*.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American Political Science Review*, 63(1), 111–126.
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/14719030701763161>
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1(2), 145–162.
- Nadeem, M. (2012). Participative management style: a tool to enhance quality education. *Journal of Humanities and Social Science*, 4(2), 8–14.
- Observatory of Public Sector Innovation. (2017). *What's possible? Finding and filtering innovative ideas*. 1–6.
- OECD. (2016). OECD Kajian Open Government - Indonesia (Hal-Hal Pokok). *OECD Publishing*, 1–24.
- OECD. (2020). The public sector innovation lifecycle: A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation. *OECD Working Papers on Public Governance*, 37(37), 0–65. <https://doi.org/10.1787/0d1bf7e7-en%0A>

- Oeij, P. R. A., Van Der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243–254.
- Onong, U. E. (1986). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung.
- Osborne, S. P. (2013). *Voluntary organizations and innovation in public services*. Routledge.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2012). Managing change and innovation in public service organizations. In *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. <https://doi.org/10.4324/9780203391129>
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, (2009).
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2006). *Handbook of public policy*.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78–87.
- Piening, E. P. (2011). Insights into the process dynamics of innovation implementation: the case of public hospitals in Germany. *Public Management Review*, 13(1), 127–157.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2012a). *Design thinking research : studying co-creation in practice*. 277.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2012b). *Understanding Innovation Series Editors*. <http://www.springer.com/series/8802>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423.
- Pushpanathan, G., & Elmquist, M. (2022). Joining forces to create value: The emergence of an innovation ecosystem. *Technovation*, 115, 102453.
- Putra, H. O. A., Taifur, W. D., Games, D., & Handra, H. (2022). Social capital, diffusion of innovation and political engagement: views of millennials. *International Journal of Sustainable Society*, 14(1), 1–16.
- Rademakers, M. (2005). Corporate universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*.
- Reid, S. E., & De Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 170–184.
- Rippetoe, P. A., & Rogers, R. W. (1987). Effects of components of protection-motivation theory on adaptive and maladaptive coping with a health threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 596.

- Rogers, C., & Shoemaker, F. F. (1971). La communication. *Innovations*.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach*.
- Rosyadi, Sl., & Indiahono, D. (2020). Administrasi publik new normal. In *Universitas Brawijaya* (Issue November).
- Rubalcaba, L., Strokosch, K., Hansen, A. V., Røhnebak, M., & Liefoghe, C. (2022). Insights on value co-creation, living labs and innovation in the public sector. In *Administrative Sciences* (Vol. 12, Issue 1, p. 42). MDPI.
- Saka, A. (2003). Internal change agents' view of the management of change problem. *Journal of Organizational Change Management*.
- Salem, D. A., Foster-Fishman, P. G., & Goodkind, J. R. (2002). The adoption of innovation in collective action organizations. *American Journal of Community Psychology*, 30(5), 681–710.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493.
- Sedarmayanti. (2020). Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 7(2), 1–16.
- Sinambela, L. P. (2017). *Reformasi pelayanan publik*. Bumi Akasara.
- Speklé, R. F., Verbeeten, F. H. M., & Widener, S. K. (2022). Nondyadic control systems and effort direction effectiveness: Evidence from the public sector. *Management Accounting Research*, 54, 100769.
- Steinke, G., Al-Deen, M., & LaBrie, R. (2017). Innovating information system development methodologies with design thinking. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*, 5(1), 51–55.
- Stewart-Weeks, M., & Kastle, T. (2015). Innovation in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63–72. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12129>
- Suwarno, Y. (2008). *Inovasi di sektor publik*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Svensson, P. O., & Hartmann, R. K. (2018). Policies to promote user innovation: Makerspaces and clinician innovation in Swedish hospitals. *Research Policy*, 47(1), 277–288.
- Talukder, M., & Quazi, A. (2011). The impact of social influence on individuals' adoption of innovation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21(2), 111–135.

- Taufiqurokhan, & Satsipi, E. (2018). Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik. *Umj Press 2018*, 266.
- The Guardian. (2013). *Azerbaijan's one-stop public service shop is driving up efficiency | Public Leaders Network | The Guardian*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2013/jul/31/azerbaijan-public-service-assessment-network>
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1–20.
- Torfig, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public Governance Paradigms: Competing and Co-existing*. Edward Elgar Publishing.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). Complexity of innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. *Public Management Review*, 18(3), 392–416.
- Toseland, R. W., & Rivas, R. F. (2009). *An introduction to group work practice*. Pearson/Allyn and Bacon Boston, MA.
- Turnbull, P. W., & Meenaghan, A. (1980). Diffusion of innovation and opinion leadership. *European Journal of Marketing*.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing*. Sage.
- Umam, U., & Adianto, A. (2020). Efektivitas Mal Pelayanan Publik (MPP) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 160–165.
- Urabe, K., Child, J., & Kagono, T. (1988). *Innovation and management: International comparisons*. de Gruyter Berlin.
- Valkama, P., Bailey, S., & Anttiroiko, A. (2013). *Organizational innovation in public services: Forms and governance*. Springer.
- Vallis, C., & Redmond, P. (2021). Introducing design thinking online to large business education courses for twenty-first century learning. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 18(6), 213–234.
- Van den Bulte, C., & Lilien, G. L. (2001). Two-stage partial observability models of innovation adoption. *University of Pennsylvania*, 1–47.
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017). Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755–1768.
- Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2022). The costs of collaborative innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 1–27.

- Watson, J., & Hill, A. (2015). *Dictionary of media and communication studies*. Bloomsbury Publishing USA.
- Weinstein, N. D. (1988). The precaution adoption process. *Health Psychology, 7*(4), 355.
- Wijaya, A. F., & Danar, O. R. (2014). *Manajemen Publik: Teori dan Praktik*. Universitas Brawijaya Press.
- Wisnu Ario Supadnomo. (2019). *Mengenal Design Thinking*. <https://medium.com/@wisnuariosupadnomo/mengenal-design-thinking-metode-inovatif-untuk-mengurangi-resiko-kegagalan-bisnis-anda-4b065325ec85>
- Wood, C. (2006). The development of creative problem solving in chemistry. *Chemistry Education Research and Practice, 7*(2), 96–113.
- Yip, G. S., & McKern, B. (2016). *China's next strategic advantage: From imitation to innovation*. MIT Press.
- Zaltman, G. (1979). Knowledge utilization as planned social change. *Knowledge, 1*(1), 82–105.

READING COPY

READING COPY



GLOSARIUM

Akuntabilitas: perihal bertanggung jawab; keadaan dapat dimintai pertanggungjawaban.

Birokrasi: sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah yang berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan; cara bekerja atau susunan pekerjaan yang banyak liku-likunya, menurut tata aturan (adat dan sebagainya).

Empati: keadaan mental yang membuat seseorang merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok lain.

Environmental: lingkungan.

Etos kerja: sebuah kewajiban dan bentuk rasa tanggung jawab seorang pekerja; ciri atau karakter semangat kerja dari seseorang yang bertujuan untuk mengembangkan suatu kelompok atau organisasi.

Filosofi: filsafat; pembelajaran mengenai masalah umum dan fundamental seperti yang berhubungan dengan realitas, keberadaan, pengetahuan, nilai, alasan, pikiran dan bahasa.

Globalisasi: proses masuknya ke ruang lingkup dunia.

Indikator: sesuatu yang dapat memberikan (menjadi) petunjuk atau keterangan.

Inovasi: pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru; pembaruan; penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat).

Instansi: badan pemerintah umum (seperti jawatan, kantor).

Kondisional: tentatif; belum pasti; masih dapat berubah; sementara waktu.

Konsepsi: pengertian; pendapat (paham); rancangan (cita-cita dan sebagainya) yang telah ada dalam pikiran.

Legitimasi: keterangan yang mengesahkan atau membenarkan bahwa pemegang keterangan adalah betul-betul orang yang dimaksud; kesahan; pernyataan yang sah (menurut undang-undang atau sesuai dengan undang-undang); pengesahan.

Mal: gedung atau kelompok gedung yang berisi macam-macam toko dihubungkan oleh lorong (jalan penghubung).

Manajemen: penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

MPP: Mal pelayanan Publik.

Ombudsman: orang yang menyelidiki pengaduan (misalnya dari mahasiswa atau pelanggan) dan membantu menyelesaikan masalah mereka; pegawai pemerintah (seperti di Swedia dan Selandia Baru) yang ditunjuk untuk menangani pengaduan orang yang mendapat perlakuan tidak adil atau sewenang-wenang dalam pelayanan masyarakat.

Paradigma: daftar semua bentukan dari sebuah kata yang memperlihatkan konjugasi dan deklinasi kata tersebut; model dalam teori ilmu pengetahuan; kerangka berpikir.

Partisipatif: bersifat partisipasi.

Pelayanan satu atap: pola pelayanan umum yang dilakukan secara terpadu pada suatu tempat/tinggal oleh beberapa instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangannya masing-masing.

Pelayanan satu pintu: pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh suatu unit kerja pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari unit kerja pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan.

Perspektif: sudut pandang; pandangan.

Publik: orang banyak (umum); semua orang yang datang (menonton, mengunjungi, dan sebagainya).

Reformasi: perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara.

Riset: penyelidikan (penelitian) suatu masalah secara sistematis, kritis, dan ilmiah untuk meningkatkan pengetahuan dan pengertian, mendapatkan fakta yang baru, atau melakukan penafsiran yang lebih baik.

Sertifikasi: penyertifikatan.

Standardisasi: penyesuaian bentuk (ukuran, kualitas, dan sebagainya) dengan pedoman (standar) yang ditetapkan; pembakuan.



INDEKS

A

administratif 17, 18, 20, 22, 29,
100, 182, 220, 222, 229
Adopsi inovasi 89, 93
akademisi iv, 10, 71, 108
akuntabilitas 1, 4, 13, 46, 57,
70, 82, 103, 158, 163, 262
Akuntabilitas 5, 23, 58, 168, 189,
285, 291, 293
APBD 291
APBN 21, 22
assessment 14, 274, 282

B

Bagan Akun 290
benchmarking 46
branding 57
Budaya Inovasi ix, xiii, 143, 148,
149

C

capacity building 8, 54
clean government 64

D

Desentralisasi 296
design thinking 134, 135, 136,
140, 276, 278, 281, 282
DPR/DPRD 26
Dwiyanto 25, 276
dynamic government 9

E

E-Government 11
era reformasi 9, 201

F

fokus vi, 4, 7, 40, 49, 58, 73,
95, 108, 129, 133, 186, 187,
221
framework 41, 275, 276, 280

G

globalisasi 7, 31, 47, 59, 71, 161
good local governance 10

government vii, 9, 10, 11, 12,
13, 25, 42, 46, 55, 62, 64,
79, 93, 95, 159, 161, 166,
167, 168, 186, 207, 276, 296
grand design 1, 5
Grand Design 4, 6, 81, 293
Gugus tugas 30

H

hukum 5, 18, 19, 20, 23, 24,
32, 39, 41, 51, 78, 81, 84,
85, 96, 99, 100, 102, 103,
121, 125, 143, 156, 166, 185,
208, 211, 213, 214, 221, 233

I

indikator 8, 9, 50, 53, 54, 64,
82, 111, 163, 173, 178, 204
innovation lifecycle 114, 115, 279
Inovasi sektor publik 68, 70, 76,
98
inovatif 6, 61, 62, 64, 68, 69,
78, 95, 99, 102, 103, 104,
108, 109, 116, 117, 118, 125,
126, 127, 128, 130, 132, 133,
134, 136, 138, 139, 141, 143,
144, 145, 146, 148, 149, 150,
151, 152, 153, 154, 155, 172,
177, 180, 211, 212, 283
Instagram 52, 57, 164
integrasi data 65
internet 11, 56, 158, 161, 162,
166, 179, 195, 196, 212, 225

J

jasa pelayanan 18

K

kas negara 19
Kebijakan 290, 291
Kebijakan publik 96
Kementerian PANRB 3, 185, 231,

232, 233, 246, 261, 265

Kesamaan Hak 23
KIPP viii, 37, 38, 39
KKN 3, 6, 14, 24, 43, 66
komitmen vi, 19, 40, 43, 46, 47,
50, 79, 144, 154, 172, 186,
187, 188, 191, 193, 199, 238,
239, 243

kompetitif 14, 67, 79
Kondisional 23, 285
korporasi 18, 20, 24, 100, 101
korupsi 290

L

Laporan Keuangan 290, 291, 292
Laporan Keuangan Pemerintah
Daerah 291

M

Mal Pelayanan Publik v, xiii, 183,
187, 188, 189, 233, 254, 255,
256, 258, 259, 260, 261, 264,
265, 266, 269, 270, 277, 282,
292, 297
media sosial 52, 55, 56, 57, 137,
164
microbloging twitter 56
Model Pelayanan Publik viii, 30
Moenir 54
monitoring evaluasi 3
most improved bureaucracy 1
Motivasi politik 79

N

New Public Service (NPS) 67
New Publik Management 5

O

One Agency One Innovation 35,
141
one single submission (OSS) 42
OPD 10, 238, 241, 251, 254

- Opini WTP 290
 Optimalisasi 57, 63, 160, 171, 290, 291
 Organisasi ix, 5, 14, 24, 48, 71, 76, 80, 141, 143, 147, 149, 154, 190, 198, 238, 254, 293, 297
 otonomi daerah 7, 24
- P**
- Partisipatif 23, 286, 297
 Pelayanan administratif 22, 29
 Pelayanan barang-barang 29
 pelayanan collegiate approach 58
 Pelayanan jasa-jasa 30
 pelayanan publik iv, v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 93, 94, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 108, 109, 110, 113, 114, 134, 135, 136, 138, 140, 141, 142, 143, 148, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 175, 177, 178, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 205, 210, 211, 219, 221, 225, 227, 229, 230, 233, 235, 241, 243, 244, 249, 250, 251, 254, 259, 260, 261, 265, 268, 281
 Pelayanan satu atap 31, 286
 Pelayanan satu pintu 286
 pemerintah daerah 290
 Pendayagunaan Aparatur Negara 2, 41, 56, 109, 148, 183, 184, 186, 204, 233, 241, 244, 246, 250, 251, 256, 265, 269, 270, 277, 282
 Pentahelix ABCGM 10
 Periodisasi 5
 perkembangan teknologi 7, 27, 56, 85, 159
 Program reformasi birokrasi 3
 PSH Georgia 41, 184, 230
 public service hall 41
 Public Service Hall xiii, 184, 227, 230
 punishment 8, 14, 50, 54, 204
- R**
- reformasi birokrasi 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 38, 40, 45, 61, 62, 64, 69, 70, 80, 81, 103, 110, 159, 160, 188, 197, 231, 241
 Reformasi birokrasi 1, 3, 6, 40, 69, 103, 142
 Reformasi Birokrasi vii, ix, x, xiii, 2, 3, 4, 5, 6, 41, 56, 81, 109, 148, 183, 184, 186, 204, 228, 233, 241, 243, 244, 249, 250, 251, 255, 256, 265, 269, 270, 277, 282
 responsif dan akuntabel 3
 responsive 19, 51, 52
 Reviu 291, 292
 revolusi Industri 4.0 157
 reward 8, 14, 50, 54, 58, 200, 203, 204
 reward and punishment 8, 50, 54, 204
 Roadmap 3
 Road Map 4, 6
 RPJMD 292

RPJMN/RPJMD 36
Ruang lingkup pelayanan publik
21

S

scaling-up inovasi 3
SDM 289
sektor publik iii, iv, v, vi, 29, 45,
68, 69, 70, 71, 74, 75, 76,
77, 78, 79, 81, 82, 84, 88,
95, 98, 103, 116, 121, 123,
132, 149, 159, 177, 180, 211,
225, 228, 281
sistem berbasis elektronik 11, 13
sistem operasional prosedur (SOP)
65
SPBE vii, ix, 11, 12, 13, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
173, 174, 175, 186
Standard Operating Procedures
(SOP) 2
Sumber Daya Aparatur 9
sumber daya manusia (SDM) 13,
63, 194, 198
Swalayan 31, 215

T

tangible 14
terpadu 286

TIK iv, ix, 7, 11, 13, 69, 71, 72,
79, 80, 82, 83, 134, 142,
158, 160, 161, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 170, 171, 173,
175, 196

tolok ukur iv, 19, 230

touch point 49

Transparan 23, 297

transparansi 13, 57, 78, 80, 99,
155, 158, 161, 163, 168, 192,
208, 211, 212, 221, 222, 228

Tuten & Solomon 55

U

umpan-balik 4

Undang-Undang viii, 2, 10, 17,
18, 20, 21, 24, 25, 26, 28,
36, 45, 57, 70, 86, 99, 100,
101, 102, 103, 109, 142, 157,
158, 163, 165, 280

W

Watson & Hill 55

website 52, 55, 139, 163, 166,
194

Whole Government Approach 40

world class bureaucracy 5



TENTANG PENULIS



Dr. HADI PRABOWO, M.M., Lahir di Klaten Provinsi Jawa Tengah pada tanggal 3 April 1960. Sejak tahun 2020 sampai sekarang merupakan rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Sebelum menjadi rektor berbagai jabatan dan posisi telah diembannya, yakni Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Tengah (2008-2013), Staf Ahli Mendagri Bidang SDM dan Kependudukan (2014), Deputi I Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP) (2014-2017), Pejabat (Pj.) Gubernur Kalimantan Tengah (2015-2016), Sekretaris Utama Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP) (017-2018), Sekretaris Jenderal Kementerian Dalam Negeri (2018-2020), dan Pejabat (Pj.) Gubernur Sumatra Selatan (2018).

Dr. Hadi Prabowo, M.M. adalah alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang pada 1985, Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta pada 2000, dan Doktor Institut Pemerintahan Dalam Negeri pada 2019. Selain itu, pada 2011 beliau adalah lulusan LEMHANAS RI PPSA Angkatan XVII

Aktivitas lain di luar pemerintahan yang dilakukan Dr. Hadi Prabowo, M.M. yakni pernah menjabat sebagai Direktur PT Sarana Pembangunan Jateng (2005-2006); Komisaris II PT Sarana Pembangunan Jateng (2006-2007); Komisaris PT Sarana Patra Hulu Cepu (2006-2009); Komisaris Utama PT Sarana Pembangunan Jawa Tengah (2007-2011); Komisaris Utama PT Bank Jateng (2009-2013); Ketua DPD Korpri Jawa Tengah (2010-2015); Ketua Ikatan Alumni SMA 2 Klaten (2010-2011); Ketua DPD IKA UNDIP Jawa Tengah (2012-2016), Komisaris PT. Jakarta Propertindo (Jakpro) (2019-2021).

Berbagai Penghargaan yang telah diraih, yakni Satyalancana Karya Satya 10 Tahun; Satyalancana Karya Satya 20 Tahun; Satyalancana Karya Satya 30 Tahun; Satyalancana Pembangunan Bidang Koperasi dan Bintang Jasa Nararya.



Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI SAILIWA, M.Si.,

merupakan Guru Besar Ilmu Administrasi Negara pada IPDN sejak 2008. Pengalaman jabatan yang dilaluinya dimulai sebagai Karyawan Kantor Pembangunan Desa Kab. Dati II Musi Banyuasin (1985); Kepala Seksi Penataan dan Pembinaan Bantuan Desa pada Direktorat Pembangunan Desa Propinsi Dati I Sumatera Selatan (1988–1991); Kepala Bidang Pelatihan STPDN (Januari 2000–Nopember 2001); Pembantu Ketua Bidang Akademik (PK I) STPDN (Nopember 2001–Januari 2004); Direktur Lembaga Pengkajian STPDN (Januari 2004–Januari 2007); Dekan Fakultas Manajemen Pemerintahan IPDN (2009–2010); Pembantu Rektor Bidang Akademik IPDN (2010–7 Agustus 2015); Kepala Lembaga Penelitian dan Kajian IPDN (Agustus 2015–September 2018); Kepala Lembaga Pengawasan dan Penjaminan Mutu Internal IPDN (September 2018–April 2021); Direktur Pascasarjana (7 April–Sekarang 2021).

Diklat struktural yang pernah diikuti dimulai dari Kursus Reguler Angkatan (KRA) XXXVIII LEMHANNAS RI pada 2005; DIKLATPIM TK II angkatan IV Kelas D, Bandung pada 2002; Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Madya (SPAMA) Angkatan XLVI, Yogyakarta pada 1999.

Penghargaan yang didapat antara lain Satyalancana Karya Satya 30 Tahun pada 2015; Satyalancana Karya Satya 20 Tahun pada 2011; Satyalancana Karya Satya 10 Tahun pada 2000; Sekretaris Negara RI sebagai Liason Officer (LO) dalam Panitia Nasional KTT Non Blok X di Jakarta pada 1992.

Karya ilmiah yang telah diterbitkan, yaitu *Mal Pelayanan Publik, Percepatan Peningkatan Kualitas Inovasi Layanan Masyarakat* (PT Remaja Rosdakarya, 2021); *Forum Konsultasi Publik* (PT Remaja Rosdakarya, 2020); *Desentralisasi, Demokrasi, dan Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Pemerintah Daerah Lebih Transparan, Partisipatif, Responsif dan Akuntabel* (IPDN Press, 2015); *Teori Pembangunan dan Implikasinya di Indonesia* (2015); *Potensi Usaha Bersama Ekonomi Malaysia-Indonesia dalam Meningkatkan Daya Saing Regional dan Global* (Dalam Panas Dingin Hubungan Malaysia–Indonesia: Membina Iklim Saling Percaya, Penyunting Khadijah Mh. Khalid, Shakila Yacob (INPUMA Universiti Malaya–Kuala Lumpur, 2013); *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik* (IPDN Press, 2013); *Studi tentang Administrasi Publik* (Erlangga, 2012); *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja, cetakan kedua* (Alqa Prisma Interdelta, 2010); *Prosiding Hubungan Pusat Dengan Daerah Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia* (Alqaprint, 2003); *Merangkai Sejarah Menatap Masa Depan, Suara Muhammadiyah* (Penyunting, 2003); *Strategi Agribisnis Kelautan Perikanan* (Alqaprint, 2003).



Dr. DADANG SUWANDA, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA. memulai pekerjaan pada Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara Departemen Keuangan pada Februari 1983, Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, dan BPKP Pusat. Diperbantukan pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri sejak 2005 sampai

2013 sebagai Auditor Ahli Madya serta berbagai jabatan struktural, yaitu Kepala Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pengaduan, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Evaluasi Laporan dan Hasil Pengawasan serta terakhir sebagai pejabat eselon IIa menjadi Inspektur Wilayah III.

Pernah pula diperbantukan pada Yayasan Purna Bakti sebagai Staf Ahli dan Direktur Umum pada PT. Selaras Griya Adigunatama (pengelola Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang). Sejak 2007 sampai sekarang, pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Badan Diklat/Pusat Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri. Sejak Agustus 2013 sampai sekarang sebagai Dosen Tetap di IPDN dengan spesifikasi pada Bidang Keuangan, Audit dan Akuntansi Pemerintah Daerah. Sejak Oktober 2018 sampai September 2021 menjabat sebagai Kepala Pusat Penjaminan Mutu Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Sejak September 2021 sampai sekarang menjabat sebagai ketua SPI (Satuan Pengawas Intern). Aktif sebagai pembicara dan narasumber pada acara pelatihan, seminar, dan workshop tingkat nasional dan daerah yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah daerah. Tim penyusun modul di Deputy Pelayanan Publik Kementerian PAN RB pada 2019. Sejak 2019 sampai 2021 menjadi Staf Ahli Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD-RI).

Sejak 2003 sampai sekarang sering menjadi saksi ahli di Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi terkait tindak pidana korupsi (Tipikor) maupun di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN).

Buku-Buku yang Telah Dipublikasikan

No	Judul	Penerbit	Tahun
1	Strategi Mendapatkan Opini WTP Laporan Keuangan Pemda	PPM Jakarta	2013
2	Optimalisasi Pengelolaan Aset/Barang Milik Daerah	PPM Jakarta	2013
3	Panduan Praktis Implementasi Penyelenggaraan SPIP Pemerintah Daerah	PPM Jakarta	2013
4	Menyusun Standard Operating Procedurs Lembaga Pemerintah Berbasis SPIP	PPM Jakarta	2014
5	Dana Hibah dan Bantuan Sosial	PPM Jakarta	2014
6	Kebijakan Akuntansi Berbasis Akrua Berpedoman pada SAP	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2014

No	Judul	Penerbit	Tahun
7	Sistem Akuntansi Akruwal Pemerintah Daerah Berpedoman SAP Berbasis Akruwal	PPM Jakarta	2015
8	Bagan Akun Standar Sistem Akuntansi Aktual Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Juni 2015
9	Factors Affecting Quality Of Local Government's Financial Statements	Lambert Academic Publishing Saabrucken Germany	Juli 2015
10	Dasar-Dasar Akuntansi Akruwal Pemerintah Daerah	PT Ghalia Indonesia	Maret 2016
11	Penguatan Pengawasan DPRD untuk Pemerintahan Daerah yang Efektif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2016
12	Optimalisasi Fungsi Penganggaran DPRD dalam Penyusunan PERDA APBD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2016
13	Peningkatan Fungsi DPRD dalam Penyusunan Perda yang Responsif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2016
14	Peran Pengawasan DPRD Terhadap LKPJ dan LPP APBD/LKPD <i>Audited</i> Serta TLHP BPK	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2017
15	Panduan Penerapan Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2017
16	Panduan Penerapan Kebijakan Akuntansi Akruwal Pemerintah Daerah	Penerbit Ghalia Bogor	2017
17	Reviu Rencana Kerja Anggaran Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2018
18	Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2019

No	Judul	Penerbit	Tahun
19	Good Governance Pengelolaan Keuangan Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2019
20	Manual Aplikasi Sistem Informasi Keuangan Daerah Berbasis Akrual (e-KEUDA)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2019
21	Forum Konsultasi Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
22	Sistem Informasi Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
23	Dasar-Dasar Akuntansi Pemerintah Daerah Berbasis Akrual	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2020
24	Teknis Penyusunan Komponen Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2020
25	Panduan Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)	Putra Galuh Publisher	Agustus 2020
26	Pedoman Pelaksanaan Reviu Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2020
27	Panduan Teknik Aplikasi Sistem Informasi Barang E-KEUDA	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Desember 2020
28	Mal Pelayanan Publik Percepatan peningkatan Kualitas Inovasi Layanan Masyarakat	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2021
29	Penyusunan Standar Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Pebruari 2021

No	Judul	Penerbit	Tahun
30	Reviu RPJMD dan Restra SKPD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Agustus 2021
31	Kodifikasi Peraturan Desa: Penyelenggaraan Pemerintahan dan Kewenangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
32	Kodifikasi Peraturan Desa: Pembangunan Desa serta Pengadaan Barang dan Jasa Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
33	Kodifikasi Peraturan Desa: Administrasi dan Aset Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
34	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan dan Pengawasan Keuangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
35	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan Dana Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
36	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah untuk Mendapatkan Opini WTP dari BPK	CV Cendekia Bandung	Februari 2022
37	Strategi Manajemen Keuangan Daerah Berbasis Risiko dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi Sektor Publik	CV Cendekia Bandung	Februari 2022
38	Grand Design Pembangunan Kependudukan	CV Bimedia Bandung	April 2022
39	Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Juni 2022

No	Judul	Penerbit	Tahun
40	Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Agustus 2022

Publikasi Jurnal Internasional yang Ditulis

No	Judul	Issue	Publisher	Index	Website
1	Factors Affecting Quality of Local Government Financial Statement To Get Unqualified Opinion (WTP) of Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK)	Volume 6 No 4 Tahun 2015	Jurnal The International Institute of Science, Technology and Education (IISTE)	OJS	https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/19978
2	Regional Performance Allowances Instrument Improving Performance of Government Employees	Volume 7, Issue 4, April 2019	International Journal of Economics, Commerce and Management (IJECM), United Kingdom	OJS	http://ijecm.co.uk/volume-vii-issue-4/
3	Integrated Career Pattern Hope of Bureaucration In The Future	Volume 8, Issue 05 May 2019	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0419-20153
4	The Effect of Sectoral Economic On Employment Absorption and Poverty Level In The West Nusatenggara Province	Volume 9, Issue 01, Januari 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0120-27987
5	Recruitment of Prospective Civil Servants Towards World Class Bureaucracy In Indonesia	Volume 9, Issue 01 May 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-1219-26368

6	Idea Formats for Selection Regional Heads in The Future as a Democracy setherment Requitment in Indonesia	Volume 10, Juni 2020	International Journal of Scientific and Research publication	OJS	http://www.ijsrp.org/research-paper-0620.php?rp=P10210090#citation
7	The Fiscal Capacity of The Autonomous Region (DOB) In Increasing Economic Growth and Eradication of The Poor	Volume 12, Nomor 1, Mei 2020	Jurnal Bina Praja Research and Development Agency Minister of Home Affairs Republic of Indonesia	Sinta 2	http://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/681
8	Decentralization of Fiscall Asymmetric for Community Well Being: Evidence From Aceh Propinice, Indonesia	Volume 12, Issue No 06, 2020	Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems	Terindeks Scopus	https://www.jardcs.org/abstract.php?id=5933
9	Risk Management Solution in Local Government Financial Management	Volume 27 No 3 Tahun 2020	Ayer Journal	Scopus Q1	http://ayerjournal.com/index.php/ayer/article/view/116
10	Regional Government Management Control in The Implementation of Risk Governance	Volume 12 No 3 tahun 2020	Oceanide Jounal	Scopus Q3	http://oceanidenetne.net/indek.php/o/article/view/68
11	Performance Model of Auditors and Supervisors in the Inspectorates Government Indonesia	Volume 13 Issue 3 tahun 2020	Solid State Technology	Scopus Q4	http://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=2720&tip=sid&clean=0
12	Human Resource Development in Local Governments: Inscreased Transparency and Public Accountability	Volume 8 No 1 tahun 2021	Jurnal of Asian Finance, Economics and Business	Scopus Q2	www.koreascience.or.kr/article/JAKO202100569475376.view?orgId=kodisa

13	The Implementation of Performance-Based Budgeting Through A money Follow Program in Impressing Budget Corruption	Volume 21 No 2 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1576
14	Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Daerah	Volume 21 No 3 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1751
15	Leadership in the Quality Public Service Improvement	Volume 6 tahun 2021	Jurnal Linguistic and Culture Review	Scopus Q4	https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/2027
16	The Sustainability of Papua and West Papua Special Autonomy Fund (SAF) in Assymetric Decentralization	Volume 6 No. 4 tahun 2022	Journal of Pasifive School Psychology	Scopus Q2	http://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6971

Publikasi Prosiding yang Ditulis

No	Judul
1	<i>The effect of asset management to increase the local government financial reports</i> (2015, Universiti Selangor Malaysia).
2	<i>Fiscal reform (taxation) on local government and the new administrative duties</i> (2015, 1st APG/Asian Public government forum on local finance management – OECD/the Organization for Economic Co-operation and Development).

Publikasi Artikel Nasional

No	Judul
1	<i>Strategi Pemda meraih opini WTP</i> , Majalah Triwulanan Edisi Khusus HUT ke 30 Warta Pengawasan BPKP, Maret 2014
2	<i>Reformasi Fiskal (Perpajakan) Pada Pemerintah Daerah Dan Tugas Administrasi Yang Baru</i> , Jurnal Ekonomi dan Keuangan Publik, IPDN. Juni 2015

No	Judul
3	<i>Mewujudkan Tujuan Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. http://amunisinews.com . Oktober 2017
4	<i>Dari Buku hingga Asas Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. http://amunisinews.com . Oktober 2017
5	<i>Konseptor Administrasi Pemerintah Daerah</i> , Media online Harnas News. http://harnasnews.com . Oktober 2017
6	<i>Menilik Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa, deteksi online</i> , http://deteksionline.com , November 2017.

READING COPY