



MAL PELAYANAN PUBLIK

PERCEPATAN PENINGKATAN KUALITAS DAN INOVASI LAYANAN MASYARAKAT

Berdirinya pelayanan terpadu generasi ketiga, yakni Mal Pelayanan Publik (MPP), dinilai sebagai langkah pembaruan bagi sistem pelayanan publik di Indonesia. Mal Pelayanan Publik dianggap lebih progresif memadukan pelayanan dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN/BUMD dan pihak swasta dalam satu gedung.

Buku ini fokus pada bagaimana meningkatkan mal pelayanan publik. Gambaran dari uraian di atas dapat diilustrasikan sebagai berikut.

Peningkatan Pelayanan Publik

1. Mal Pelayanan Publik
2. Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)
3. Pengelolaan Pengaduan Masyarakat
4. Inovasi Pelayanan Publik
5. Evaluasi Pelayanan Publik
6. Standar Pelayanan Publik
7. Forum Konsultasi Publik
8. Sistem Informasi Pelayanan Publik

SIPP

Tujuan Otonomi Daerah, yaitu Peningkatan:

1. Kesejahteraan Masyarakat
2. Pemberdayaan Masyarakat
3. Daya Saing Masyarakat



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.



Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI, M.Si., merupakan Guru Besar Administrasi Negara yang saat ini sebagai Kepala Lembaga Pengawasan dan Penjaminan Mutu Internal IPDN. Berbagai jabatan karier telah diembannya, antara lain Kasi Penataan dan Pembinaan Bantuan Desa pada Dit. Bangdes Provinsi Sumatera Selatan (1998-1990), Kepala Bidang Pelatihan pada STPDN (2000-2001), Pembantu Ketua Bidang Akademik STPDN (2002-2003), Direktur Lembaga Pengkajian IPDN (2004-2007), Dekan Fakultas Manajemen Pemerintahan IPDN (2009-2010), Pembantu Rektor Bidang Akademik IPDN (2010-2015), Kepala Lembaga Penelitian dan Kajian IPDN (2015-2019).



Prof. Dr. TJAHYA SUPRIATNA, SU. Lulusan Sarjana Ilmu Administrasi Negara FISIP Unpad tahun 1978, Pasca sarjana UGM tahun 1983 dan S3 FPIPS UPI Bandung tahun 1996. Berkariir selaku PNS sebagai Dosen Tahun 1979 di IIP dan Guru Besar. Berkariir dalam dunia akademik selaku Pembantu Ketua tahun 1985 dan Plt Ketua STPDN tahun 1998. Tahun 2001-2007 pernah menjadi pejabat Kapus di Litbang, Dir. Ekda, Dir. Tata Ruang dan LH Ditjen Bangda Kementerian Dalam Negeri. Tahun 2007 Pembantu Rektor IPDN dan menjabat Rektor UNPRI. Sejak tahun 2011 Dir. Pascasarjana dan tahun 2014 dan menjabat Kepala Lembaga Penelitian IPDN tahun 2015. Sejak tahun 2014. Pada tahun 2014 menjabat Kepala Lembaga Penelitian merangkap Sekretaris Senat IPDN dan Ketua STIPAN Abdi Negara.

Hukum&Pemerintahan
ISBN 978-602-446-527-8



9 786024 465278
Harga P. Jawa Rp58.000,-

PT REMAJA ROSDAKARYA

Jln. Ibu Inggit Garnasih No. 40 Bandung 40252
Tlp (022) 5200287 - Fax (022) 5202529
e-mail: rosdakarya@rosda.co.id
www.rosda.id



Dr. DADANG SUWANDA, S.E. M.M., M.Ak., Ak., CA.
Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI, M.Si.
Prof. Dr. TJAHYA SUPRIATNA, S.U.



MAL PELAYANAN PUBLIK

PERCEPATAN PENINGKATAN KUALITAS DAN INOVASI LAYANAN MASYARAKAT



MAL PELAYANAN PUBLIK

Dr. DADANG SUWANDA, S.E. M.M., M.Ak., Ak., CA., Dkk.

Dr. DADANG SUWANDA, S.E. M.M., M.Ak., Ak., CA.
Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI, M.Si.
Prof. Dr. TIAHYA SUPRIATNA, S.U.

MAL PELAYANAN PUBLIK

PERCEPATAN PENINGKATAN KUALITAS
DAN INOVASI LAYANAN MASYARAKAT



Penerbit **PT REMAJA ROSDAKARYA** Bandung

MAL PELAYANAN PUBLIK
PERCEPATAN PENINGKATAN KUALITAS
DAN INOVASI LAYANAN MASYARAKAT

Copyright © Dadang Suwanda,
Wirman Syafri, Tjahya Supriatna,
2021

Penulis: Dr. Dadang Suwanda, S.E., M.M., M.Ak.,
Ak., CA.

Prof. Dr. Wirman Syafri, M.Si.

Prof. Dr. Tjahya Supriatna, S.U.

Editor: Yudi Prikanto Santoso
Pipih Latifah

Desainer sampul: Guyun Slamet

RRUM0191-01-2021

ISBN: 978-602-446-527-8

Cetakan pertama, Januari 2021

Diterbitkan oleh:

PT REMAJA ROSDAKARYA

Jln. Ibu Inggit Garnasih No. 40

Bandung 40252

Tlp. (022) 5200287

Fax. (022) 5202529

e-mail: rosdakarya@rosda.co.id

www.rosda.co.id

Anggota IKAPI

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

Dicetak oleh:

PT Remaja Rosdakarya Offset -
Bandung



KATA PENGANTAR

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

Akhirnya, walaupun segala kemampuan yang ada sudah dikerahkan dalam menyusun buku ini, kesalahan akan tetap saja terjadi. Ibarat kata pepatah, *tak ada gading yang tak retak*, tak ada karya yang sempurna, kecuali dari Yang Maha Berkarya. Setiap karya haruslah dipandang sebagai sesuatu yang dinamis, yang selalu punya peluang untuk ditingkatkan mutunya. Karena itu, kritik dan saran yang membangun dari para pembaca, sangat kami harapkan untuk peningkatan kualitas buku ini.

Bandung, Desember 2020

Dr. Dadang Suwanda, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA.

Prof. Dr. Wirman Syafri, M.Si.

Prof. Dr. Tjahya Supriatna. S.U.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I TINJAUAN PELAYANAN PUBLIK	1
A. Pelayanan Publik dalam Teori	1
B. Pelayanan Publik menurut Perundang-Undangan	4
C. Ruang Lingkup Penyelenggaraan Pelayanan Publik	7
1. Pelayanan Parang Publik	7
2. Pelayanan Jasa Publik	8
3. Pelayanan Administratif	9
D. Prinsip Pelayanan Publik	9
1. Transparan	9
2. Akuntabilitas	9
3. Kondisional	10
4. Partisipatif	10
5. Kesamaan hak	10
E. Penyelenggara Pelayanan Publik	10
1. Unsur Organisasi Pemberi (Penyelenggara) Pelayanan, yaitu Pemerintah Daerah.	10
2. Unsur Penerima Layanan (Pengguna Layanan), yaitu Orang atau Masyarakat atau Organisasi yang Berkepentingan	11
3. Kepuasan yang Diberikan dan/atau Diterima oleh Penerima Layanan	11
F. Peran Serta Masyarakat dalam Pelayanan Publik	11

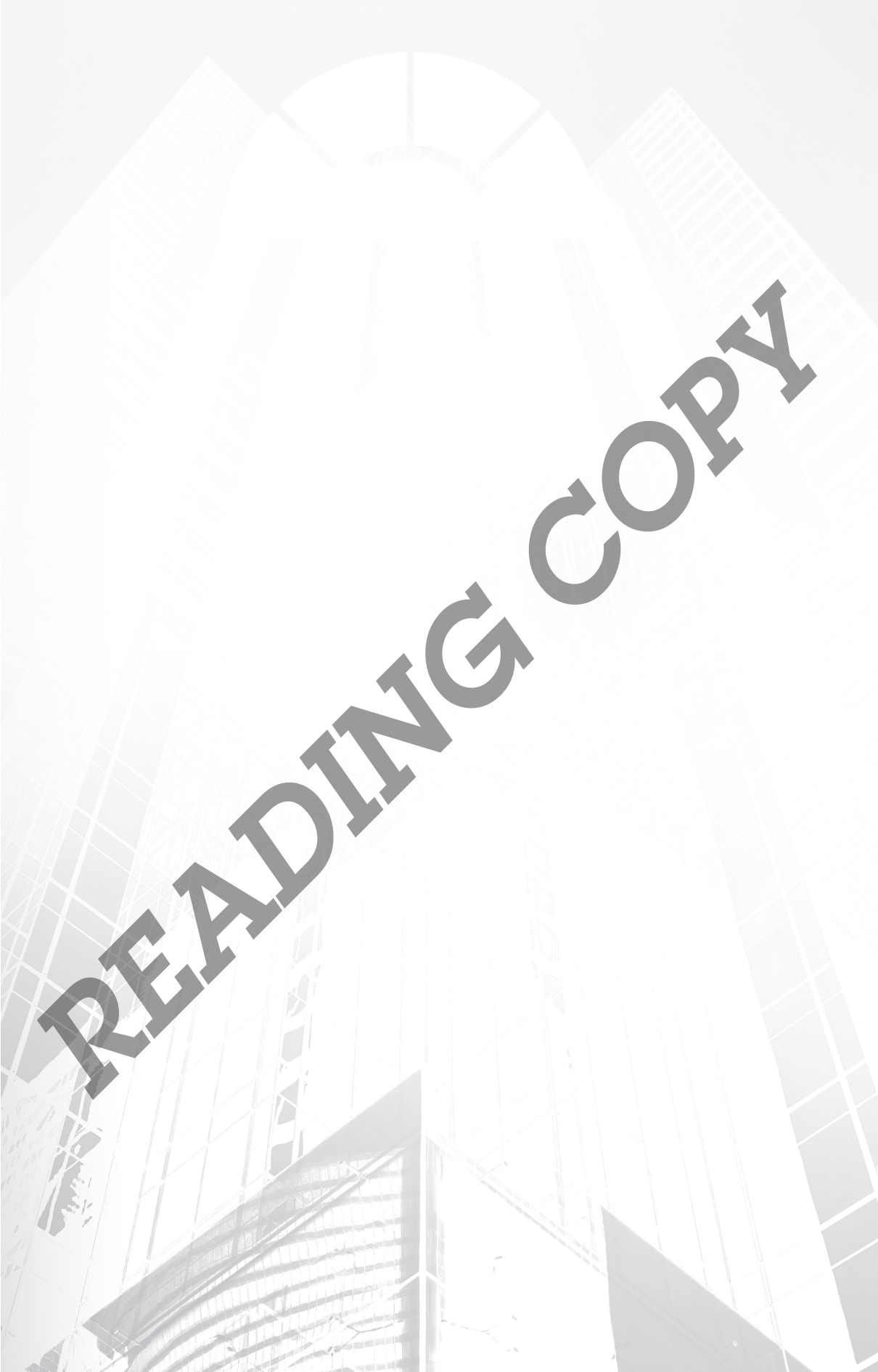
BAB II	KONSEP PELAYANAN PUBLIK	15
A.	Kategori Pelayanan Publik	15
1.	Kelompok Pelayanan Publik	15
2.	Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik	16
3.	Jangkauan Pelayanan Publik	16
B.	Model Pelayanan Publik	17
1.	Pelayanan Pribadi	17
2.	Swalayan (<i>Self Service</i>)	17
3.	Pelayanan Otomatis	17
4.	Pelayanan Satu Atap	17
5.	Pelayanan Satu Pintu	18
C.	Pola Pelayanan Publik	18
1.	Pola Pelayanan Teknis Fungsional	16
2.	Pola Pelayanan Satu Atap	19
3.	Pola Pelayanan Satu Pintu	19
4.	Pola Pelayanan Terpusat	19
5.	Pola Pelayanan Elektronik	19
BAB III	PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK	23
A.	Pentingnya Peningkatan Pelayanan Publik	23
1.	Persaingan Semakin Ketat	23
2.	Kebutuhan Pelanggan Semakin Meningkat	24
3.	Pertumbuhan Industri Jasa	24
4.	Nilai Ekonomis dan Citra Baik	24
5.	Keterbatasan Manusia	25
B.	Peningkatan Kualitas Publik Membangun Kepercayaan Masyarakat	29
C.	Peranan Media Sosial dalam Peningkatan Pelayanan Publik	31
BAB IV	INOVASI PELAYANAN PUBLIK	35
A.	Pengertian Inovasi Pelayanan Publik	35
1.	Pada Aspek Struktur serta Prosedur Birokrasi	36
2.	Dilihat dari Aspek Perilaku dan Sikap Birokrat	37
B.	Maksud dan Tujuan Inovasi Pelayanan Publik	38
C.	Jenis-Jenis Inovasi Pelayanan Publik	38
D.	Kunci Penyelenggaraan Inovasi Pelayanan Publik	39

BAB V	PELAYANAN PUBLIK YANG TERINTEGRASI	41
	A. Pengertian Pelayanan Publik Yang Terintegrasi	41
	B. Prasyarat Pelayanan Publik Yang Terintegrasi.	45
	1. Budaya dan Filosofi	45
	2. Cara Kerja yang Baru	46
	3. Akuntabilitas dan Insentif	46
	4. Cara Baru Pengembangan Kebijakan	46
	C. Kepuasan Pelanggan	47
BAB VI	PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK DENGAN MAL PELAYANAN PUBLIK	49
	A. Latar Belakang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik	49
	B. Pengertian Mal Pelayanan Publik	53
	C. Tujuan Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik	54
	D. Penyelenggara Mal Pelayanan Publik	55
	E. Prinsip Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik	55
	F. Manfaat Mal Pelayanan Publik	55
BAB VII	TAHAPAN PEMBENTUKAN MAL PELAYANAN PUBLIK	58
	A. Koordinasi Penyelenggara Pelayanan yang Akan Bergabung dan Diintegrasikan	58
	B. Pengaturan Kelembagaan, Mekanisme Kerja dan Bisnis Proses dalam MPP	61
	C. Penyiapan Sarana dan Prasarana MPP	62
	D. Penataan dan Pengelolaan SDM dalam Pelayanan MPP	65
BAB VIII	KONSEP PELAYANAN PUBLIK AZERBAIJANI SERVICE AND ASSESSMENT NETWORK (ASAN) AZERBAIJAN	77
	A. Pelayanan Publik ASAN	77
	1. Jaringan Layanan dan Penilaian Azerbaijan	80
	2. Layanan yang Berpusat pada Pelanggan	81
	3. Membangun Kapasitas	81
	4. Layanan Elektronik	81

B. Prinsip Utama ASAN	82
1. Efisiensi	82
2. Transparansi	82
3. Kenyamanan	82
4. Kesopanan	82
5. Inovasi	83
C. Pusat Pelayanan ASAN	83
D. Penghargaan ASAN	87
E. Statistik Pelayanan Publik ASAN	87
F. Evaluasi Kinerja ASAN	89
1. Legitimasi	90
2. Kebijakan	90
3. Tindakan	91
BAB IX KONSEP PELAYANAN PUBLIC SERVICE HALL (PSH) GEORGIAN	93
A. Latar Belakang Berdirinya PSH Georgian	93
B. Pemberantasan Korupsi dan Reformasi Birokrasi Menuju Pelayanan Publik yang Lebih Baik	96
C. Kementerian Kehakiman, Pelopor dalam <i>One-Stop Shopping</i>	97
BAB X PERKEMBANGAN MAL PELAYANAN PUBLIK (MPP) DI INDONESIA	99
A. MPP Kota Banda Aceh	102
B. MPP Kota Pekanbaru	103
C. MPP Kota Batam	105
D. MPP Kota Padang	106
E. MPP Kota Payakumbuh	107
F. MPP Pandeglang	109
G. MPP DKI Jakarta	110
H. MPP Kota Bogor	112
I. MPP Sumedang	113
J. MPP Kebumen	115
K. MPP Banyumas	116
L. MPP Batang	118
M. MPP Surakarta	119
N. MPP Sleman	120

O. MPP Kulon Progo	122
P. MPP Surabaya	123
Q. MPP Sidoarjo	124
R. MPP Probolinggo	125
S. MPP Banyuwangi	127
T. MPP Denpasar	128
U. MPP Badung	129
V. MPP Karangasem	131
Q. MPP Samarinda.	132
X. MPP Sulawesi tengah	134
Y. MPP Palopo	135
Z. MPP Barru	136
AA. MPP Tomohon	138

DAFTAR PUSTAKA	141
GLOSARIUM	145
INDEKS	147
TENTANG PENULIS	149

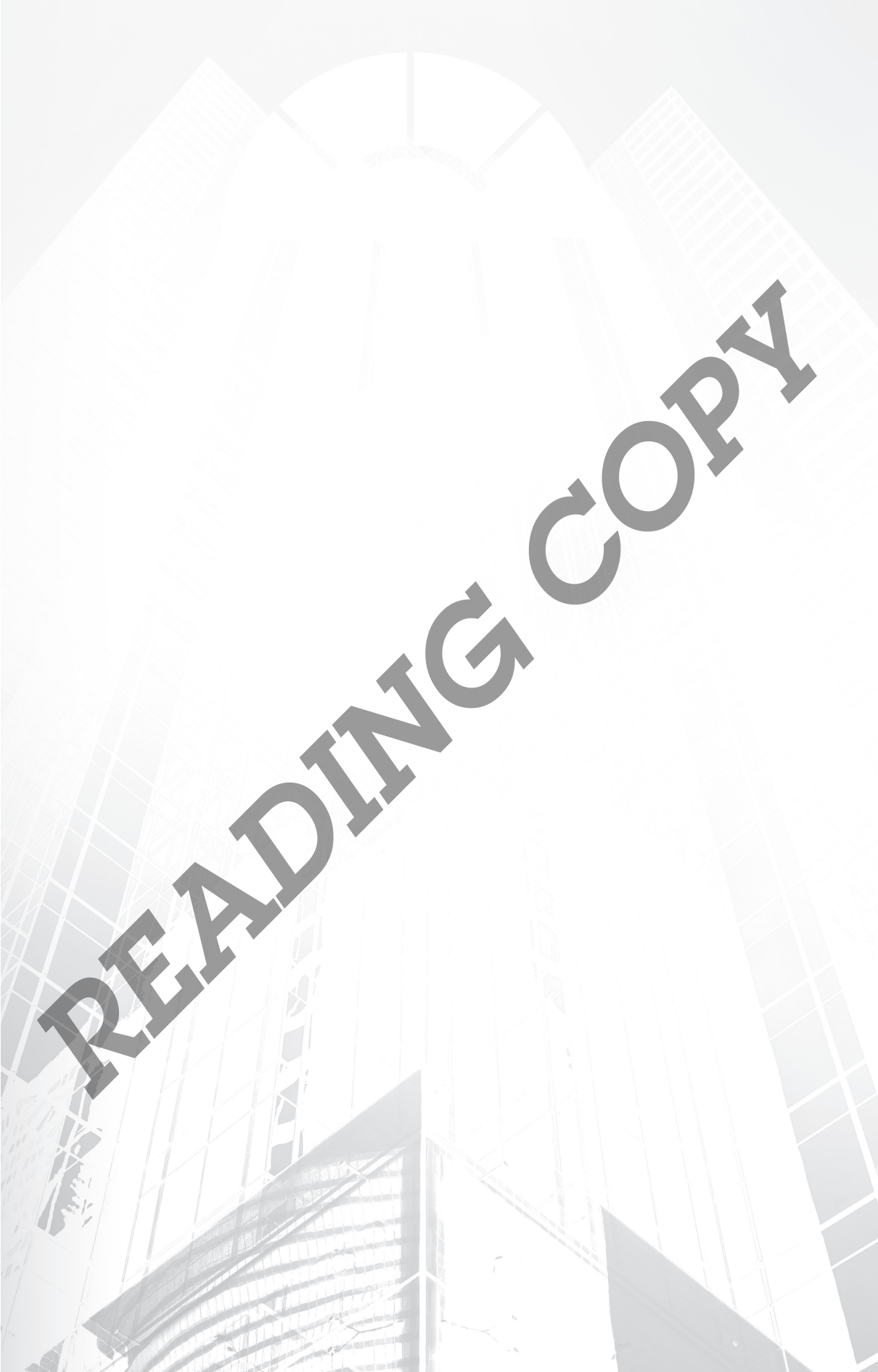


READING COPY



DAFTAR TABEL

Tabel 8.1.	Pusat Layanan ASAN di beberapa kota Azerbaijan	82
Tabel 8.2.	Pengunjung ASAN Azerbaijani.	88



READING COPY



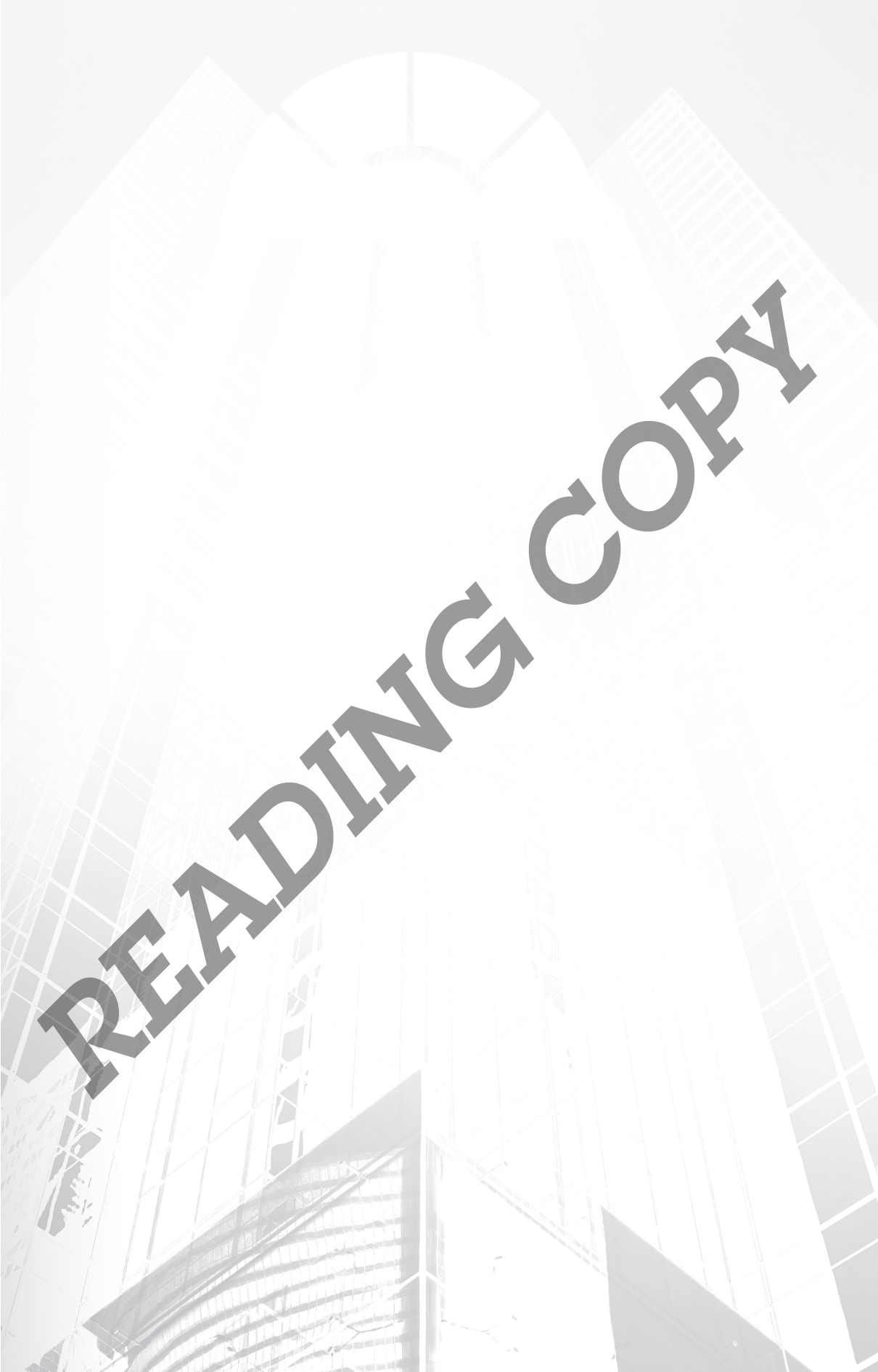
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pelayanan Public dalam Model Administrasi Publik	3
Gambar 3.1	<i>Public Services Monitoring Cycle</i> (Kerry Brown & Osborne, 2012)	26
Gambar 8.1	Gedung ASAN Nomor 1 di Kota Baku Azerbaijan	79
Gambar 8.2	Ruang Tunggu ASAN Nomor 3 di Kota Baku Azerbaijan	80
Gambar 8.3	<i>Public Impact Fundamentals</i>	89
Gambar 9.1	<i>Tbilisi Public Service Hall</i>	95
Gambar 10.1	Perkembangan Mal Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah	101
Gambar 10.2	Gedung MPP Banda Aceh	102
Gambar 10.3	Ruang Tunggu MPP Banda Aceh	103
Gambar 10.4	Gedung MPP Kota Pekanbaru	104
Gambar 10.5	Ruang Tunggu MPP Kota Pekanbaru	104
Gambar 10.6	Gedung MPP Kota Batam	105
Gambar 10.7	Ruang Tunggu MPP Kota Batam	105
Gambar 10.8	Gedung MPP Kota Padang	107
Gambar 10.9	Ruang Tunggu MPP Kota Padang	107
Gambar 10.10	Gedung MPP Kota Payakumbuh	108

Gambar 10.11	Ruang Tunggu MPP Kota Payakumbuh	109
Gambar 10.12	Gedung MPP Pandeglang	110
Gambar 10.13	Ruang Tunggu MPP Pandeglang	110
Gambar 10.14	Gedung MPP DKI Jakarta	111
Gambar 10.15	Ruang Tunggu MPP DKI Jakarta	112
Gambar 10.16	Gedung MPP Kota Bogor	113
Gambar 10.17	Ruang Tunggu MPP Kota Bogor	113
Gambar 10.18	Gedung MPP Sumedang	114
Gambar 10.19	Ruang Tunggu MPP Sumedang	115
Gambar 10.20	Gedung MPP Kebumen	116
Gambar 10.21	Ruang Tunggu MPP Kebumen	116
Gambar 10.22	Gedung MPP Banyumas	117
Gambar 10.23	Ruang Tunggu MPP Banyumas	118
Gambar 10.24	Gedung MPP Batang	118
Gambar 10.25	Ruang Tunggu MPP Batang	119
Gambar 10.26	Gedung MPP Surakarta	120
Gambar 10.27	Ruang Tunggu MPP Surakarta	120
Gambar 10.28	Gedung MPP Sleman	121
Gambar 10.29	Ruang Tunggu MPP Sleman	121
Gambar 10.30	Gedung MPP Kulon Progo	122
Gambar 10.31	Ruang Tunggu MPP Kulon Progo	123
Gambar 10.32	Gedung MPP Surabaya	123
Gambar 10.33	Ruang Tunggu MPP Surabaya	124
Gambar 10.34	Gedung MPP Surabaya	125
Gambar 10.35	Ruang Tunggu MPP Surabaya	125
Gambar 10.36	Gedung MPP Probolinggo	126
Gambar 10.37	Ruang Tunggu MPP Probolinggo	126
Gambar 10.38	Gedung MPP Banyuwangi	127
Gambar 10.39	Ruang Tunggu MPP Banyuwangi	128
Gambar 10.40	Gedung MPP Denpasar	129
Gambar 10.41	Ruang Tunggu MPP Denpasar	129
Gambar 10.42	Gedung MPP Badung	130
Gambar 10.43	Ruang Tunggu MPP Badung	130
Gambar 10.44	Gedung MPP Karangasem	132
Gambar 10.45	Ruang Tunggu MPP Karangasem	132
Gambar 10.46	Gedung MPP Samarinda	133

Gambar 10.47	Ruang Tunggu MPP Samarinda	134
Gambar 10.48	Gedung MPP Sulawesi tengah	135
Gambar 10.49	Ruang Tunggu MPP Sulawesi tengah	135
Gambar 10.50	Gedung MPP Palopo	136
Gambar 10.51	Ruang Tunggu MPP Palopo	136
Gambar 10.52	Gedung MPP Barru	137
Gambar 10.53	Ruang Tunggu MPP Barru	137
Gambar 10.54	Gedung MPP Tomohon	138
Gambar 10.55	Ruang Tunggu MPP Tomohon	139

READING COPY



READING COPY



TINJAUAN PELAYANAN PUBLIK

A. Pelayanan Publik dalam Teori

Pemberian pelayanan berkualitas dan memuaskan kepada warga menjadi hal penting dalam paradigma *public management* (Silalahi & Syafri, 2015). Menurut Lovelock (1992) pelayanan adalah suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis. Selanjutnya (Mir & Rahaman (2007) mengatakan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. 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 di semua pemerintah daerah adalah suatu hal yang mendasar yang harus segera ditingkatkan.

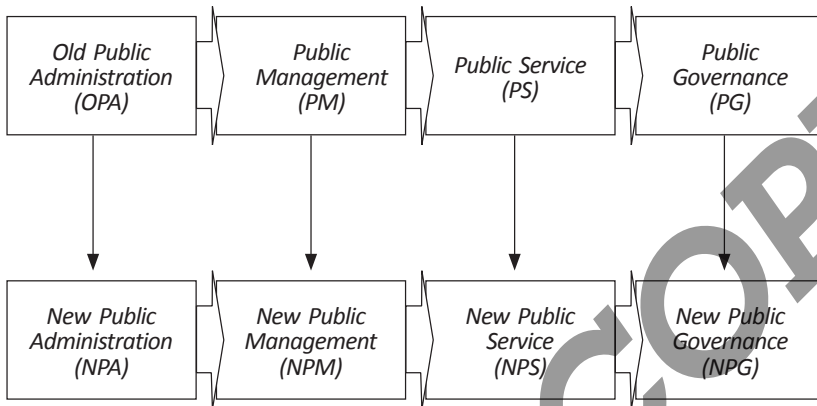
Pelayanan publik sering dilihat sebagai representasi dari eksistensi birokrasi pemerintahan, karena hal itu bersentuhan langsung dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan menempatkan rakyat sebagai subjek dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sebelum mengetahui arti kinerja pegawai publik, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai organisasi publik. Organisasi publik diartikan sebagai organisasi yang

dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia, yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (L. P. Sinambela, 2017). Secara eksplisit, Stewart & Walsh (1992) menjelaskan bahwa pelayanan publik dapat dinyatakan sebagai segala sesuatu bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah dalam bentuk barang dan jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan perundangan yang berlaku. (Denhardt & Denhardt, 2015) JV Denhardt & RB Denhardt, (2015) dan Steijn (2008) mengartikan pelayanan publik sebagai pemberian layanan keperluan masyarakat yang mempunyai kepentingan pada orang itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Masyarakat setiap waktu selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrat, meskipun tuntutan tersebut sering tidak sesuai dengan harapan karena secara empiris pelayanan publik yang terjadi selama ini bercirikan: berbelit-belit, lambat, mahal, dan melelahkan (L. P. R. Sinambela, 2006). Kecenderungan seperti itu terjadi karena masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang melayani bukan yang dilayani. Reformasi pelayanan publik dengan mengembalikan dan mendudukkan “pelayan” dan “dilayani” ke pengertian yang sesungguhnya. Pelayanan yang seharusnya ditunjukkan pada masyarakat umum kadang dibalik menjadi pelayanan masyarakat terhadap negara, meskipun negara berdiri sesungguhnya adalah untuk kepentingan masyarakat yang mendirikannya, birokrat sesungguhnya haruslah memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat.

Pelayanan publik tidak terlepas dari perubahan yang terjadi dalam penyelenggaraan administrasi publik (*public administration*) yang terjadi menunjukkan bahwa ada beberapa pendekatan dominan hingga abad 20 yang memberi corak pada teori dan praktik administrasi publik (Osborne, 2010). Setiap fase memberi perhatian tertentu terhadap pemberian pelayanan publik, dan untuk menjelaskan perkembangan teoretik dari pelayanan publik dalam paradigma administrasi publik, kita memetakan teori-teori untuk tiap artikel ditunjuk secara eksplisit atas dua perspektif yaitu perspektif manajemen atau *neo-classical economics and rational/public choice theory* dan perspektif politik. Perspektif manajemen meliputi *Public Management* dan NPM, sedangkan perspektif

politik terdiri dari politik birokratis (*political of bureaucratic studies*) yang meliputi *Old Public Administration* dan *New Public Administration*, dan politik demokratis (*political of democratic theory*) yang meliputi *New Public Service*, *Public Governance* dan *New Public Governance*.



Gambar 1.1 Pelayanan Publik dalam Model Administrasi Publik

Gerakan manajemen publik baru (*new public management* atau NPM) yang dipelopori “*reinventing government*” karya Osborne dan Gabler membuat pelayanan publik menjadi berkualitas yaitu “*good or better*” seperti yang diberikan oleh sektor privat (Milakovich, 2004). Stewart & Walsh (1992) mengatakan bahwa *The public service, it seems, can only retain legitimacy by changing the way that it is managed, or appears to be managed, to reflect ideas about what constitutes good management, which will typically be based on private sector ideas.* Merespons ketidakpuasan warga yang semakin meluas, maka pemerintah di Australia, New Zealand, the United Kingdom, the United States dan negeri lain mengadopsi pendekatan baru untuk *public administration and governance reform* pada awal 1980-an yang secara kolektif diketahui sebagai “*New Public Management.*” Dalam buku mereka *Reinventing Government*, yang merefleksikan dan memengaruhi reformasi di *the United States* dan negeri-negeri lain hingga 1980-an dan 1990-an, David Osborne dan Ted Gaebler meringkas prinsip-prinsip dan karakteristik dari gerakan *the New Public Management*.

B. 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 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. Pelayanan publik 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 perlu dilakukan penyelenggara pelayanan publik adalah merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik. Di samping 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 atau 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 yaitu 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 aparat 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 aparat 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 aparat

dan paradigma berpikir yang menjadi latar belakang proses pelayanan itu diberikan kepada masyarakat. Namun demikian, aparaturnya pemerintahan di Indonesia belum benar-benar menyadari bahwa memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat merupakan bentuk dari semangat pengabdian. Sebagian besar pola pikir aparaturnya 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 responsif 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 pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan ketentuan pasal 1 angka 2 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik telah memberikan batasan mengenai penyelenggara pelayanan publik yaitu setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk 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, 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 aparat pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan semakin meningkatnya kemajuan masyarakat dan kesadaran akan menuntut hak-haknya, hal tersebut merupakan suatu tantangan bagi aparat pemerintah selaku abdi masyarakat, berkewajiban memberikan pelayanan yang melayani sepenuh hati, artinya pelayanan terbaik yang lebih memuaskan masyarakat.

C. 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 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 hal-hal berikut ini.

- 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.

Pelayanan barang publik yang diberikan antara lain berupa jaringan telepon, jaringan kelistrikan serta air bersih.

2. Pelayanan Jasa Publik

Pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang diperlukan oleh publik. Sementara itu, Pasal 5 ayat (4) menyebutkan pelayanan atas jasa publik meliputi hal-hal berikut ini.

- 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 merupakan 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 bentuk peraturan perundang-undangan.

Pelayanan jasanya, 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 hal-hal berikut ini.

- 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 nonpemerintah 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 Izin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan/Penguasaan Tanah dan sebagainya

D. Prinsip Pelayanan Publik

Pelayanan publik memiliki tujuan yang sering kita harapkan yakni untuk memuaskan masyarakat sebagai pengguna layanan. Secara teoretis 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 apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.

E. Penyelenggara Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh 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, peraturan tersebut menyebutkan 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. Selain itu, 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) yang 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).

F. 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. 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 mengamanatkan 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 satu institusi penyelenggara pelayanan publik adalah penyedia layanan publik yang 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 suatu 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/DPRD. 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 terhadap penyelenggaraan pelayanan publik diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 35 ayat (3) huruf a yang menyebutkan bahwa 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 direspons positif oleh para pihak yang berperan dalam pelayanan publik.



KONSEP PELAYANAN PUBLIK

Model pelayanan publik tidak terlepas dari konsep *New Public Management* (NPM) yang berupaya memasukkan unsur *privat* ke dalam sektor publik sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan pendapatan di sektor publik.

A. Kategori Pelayanan Publik

Pelayanan publik dapat dikelompokkan 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, Paspor Sertifikat Tanah dll.

b. Pelayanan barang-barang

Pelayanan barang-barang adalah bentuk pelayanan yang hasil layanannya berupa jaringan. Contoh listrik, telepon, air bersih, gas dll.

c. Pelayanan jasa-jasa

Pelayanan jasa-jasa adalah bentuk pelayanan yang hasil layanannya berupa jasa-jasa. Contoh: pendidikan, kesehatan, transportasi, pos, telekomunikasi dll.

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, sebagai berikut.

1. Pelayanan Pribadi

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

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. Peraturan tersebut menyebutkan bahwa dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, aparatur negara dalam hal ini dititikberatkan kepada aparatur pemerintah 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 nonperizinan yang proses pengelolannya dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap terbitnya dokumen.

Yang melatarbelakangi diperlukannya PTSP cukup jelas, yakni menyelenggarakan layanan perizinan dan nonperizinan 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 antarsatu 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

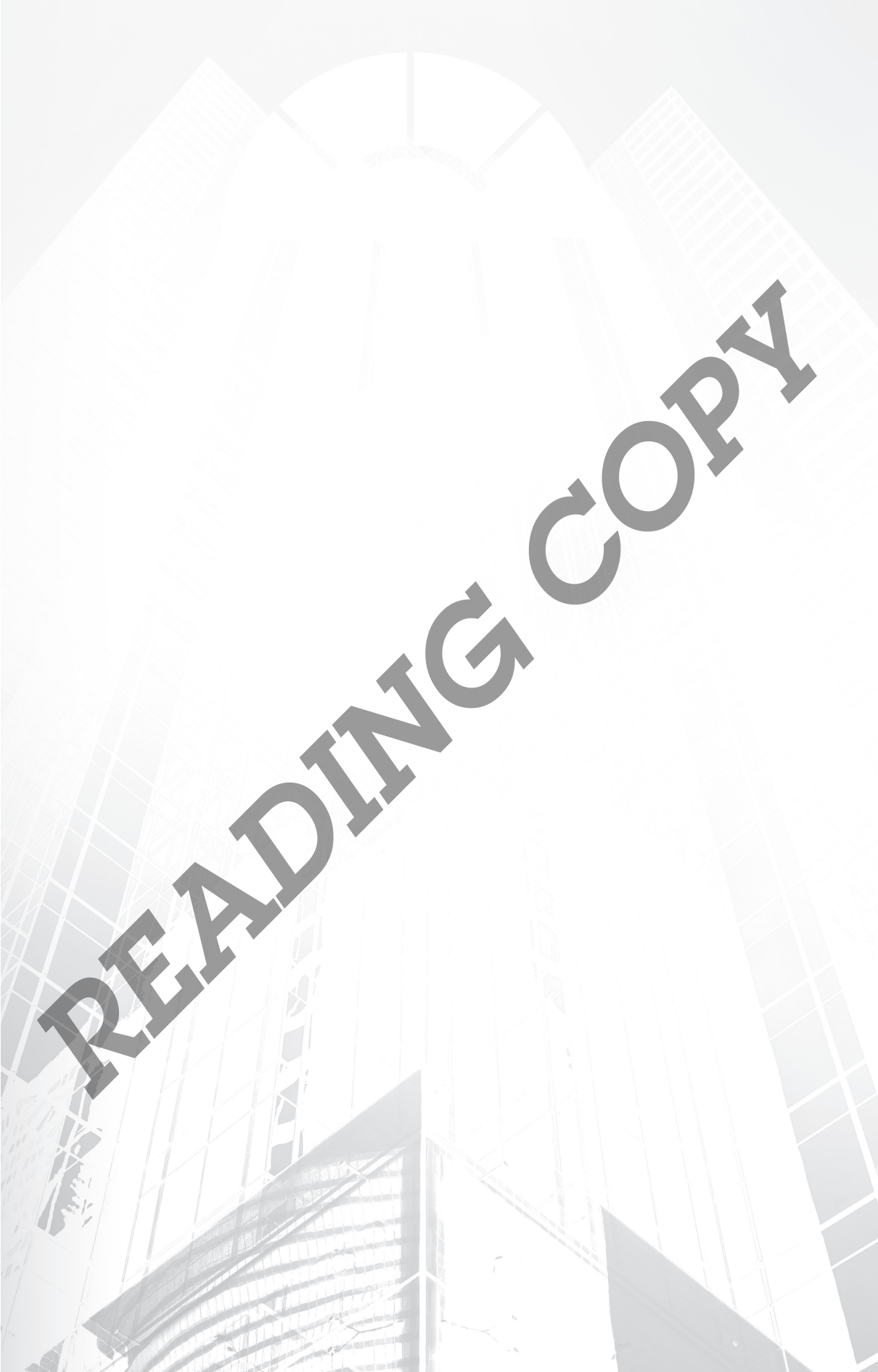
Pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh suatu unit kerja pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari unit kerja pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan. Ini adalah salah satu bentuk kelembagaan MPP yang lebih utuh, di mana pelayanan publik disatukan dalam satu unit pelayanan 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 bergantung 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 COPY



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.

Akan tetapi, 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. Selain itu, 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* (NPS).

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 seyogianya dapat diwujudkan melalui terbentuknya komitmen moral yang tinggi dari seluruh aparatur daerah dan dukungan *stakeholders* lainnya. Selain tim internal pemerintah daerah, seyogianya 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 diharapkan dapat mempercepat laju proses peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, partisipasi warga harus cukup kuat agar terjadi hubungan yang harmonis antara penyedia dan penerima pelayanan publik. Masyarakat perlu dilibatkan untuk secara aktif mengawasi, mengevaluasi, dan memberi masukan agar menumbuhkan suasana hubungan yang baik antara publik dengan pemberi pelayanan terbina, yaitu secara harmonis di mana sikap birokrasi menjadi lebih terbuka, jujur, transparan, serta tidak diskriminatif (Taufiqurokhman & Satsipi, 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 mengondisikan 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 aparatur 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, akan 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.

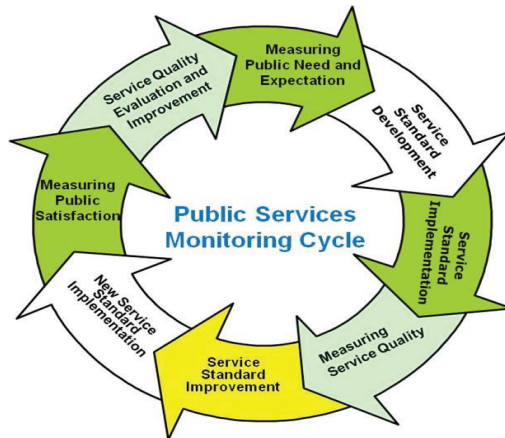
5. Keterbatasan Manusia

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 direspons dengan baik oleh pemerintah daerah dan institusi di bawahnya karena merekalah sebetulnya yang menjadi ujung tombak pelayanan publik, merekalah garda depan yang langsung berinteraksi dan bersentuhan langsung dengan masyarakat. Untuk meningkatkan pelayanan publik ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya sebagai berikut.

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 diberikan.

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



Gambar 3.1 *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 digunakan untuk memastikan pelayanan yang diberikan oleh institusi publik sesuai dengan standar layanan yang ada, riset ini biasanya menggunakan *mystery guest* yang datang menilai institusi publik tersebut. Riset ini biasanya dilakukan secara berkala setahun dua kali.
3. *Measuring public satisfaction*
Riset yang digunakan 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 bergantung pada sepi atau tidak masyarakat yang memanfaatkan layanan tersebut.

Terakhir yang juga sangat penting adalah komitmen pimpinan tertinggi di institusi 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. Di samping 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 sebagai berikut.

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, yang memiliki SOP bagi pelaksana standar pelayanan dan melakukan reuiu serta perbaikan atas standar pelayanan dan SOP.

2. Budaya pelayanan prima bahwa layanan terhadap publik harus memberikan rasa nyaman. Misalnya dengan membuat ruang pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) yang di dalamnya 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. Ruangan pos pelayanan informasi publik dan pos pelayanan hukum agar dilakukan perbaikan dan tertib administrasi.
4. Pelayanan publik lebih humanis di mana dapat ditempatkan semacam duta pelayanan dengan pakaian nonseragam 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 responsif atau mendukung mobile artinya ketika dibuka ukuran tidak menyesuaikan dengan luas tampilan layar *handphone* Kemudian informasi tersebut disebarluaskan ke masyarakat dengan cara memasukkan 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 telepon, 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 tanda tangan Jaksa dalam BA tertunda pengambilannya. Mendapatkan kompensasi berupa pengantaran ke pemilik. Antisipasinya adalah melakukan koordinasi melalui sarana telepon atau WA/SMS jadwal pengambilan di mana tanpa petikan putusan pengadilan pengambilan menjadi terkendala).
10. Menyediakan papan petunjuk arah tempat (PTSP, bidang, loket tilang/barang bukti, mushala, toilet, dll).
11. Pemberian informasi secara jelas terhadap biaya-biaya yang dimungkinkan akan timbul misalnya: biaya gesek ATM nonbank 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. Bekerja sama dengan pihak lain untuk menunjang pelayanan prima (misalnya: program antarbukti 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 dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Di samping 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 sebagai berikut.

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, sebagai berikut.

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 rewiu 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.

Menurut Moenir (2001), untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, aparaturnya 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 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.

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 suatu jaringan dan komunitas virtual.

Adapun Tuten & Solomon (2017) menyatakan bahwa, media sosial adalah sarana untuk komunikasi, kolaborasi, serta penanaman secara daring di antara jaringan orang-orang, masyarakat, dan organisasi yang saling terkait dan saling bergantung 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, di antaranya, 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 disebutkan dalam peraturan ini, di antaranya 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, di antaranya:

1. Menjunjung tinggi kehormatan instansi pemerintah.
2. Memiliki keahlian, kompetensi, objektivitas, kejujuran dan integritas.
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 dengan 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 dengan penerapan inovasi dalam memberikan informasi *update* mengenai waktu dan jumlah kuota antrean yang akan dibuka harian dan mingguan melalui postingan akun *Instagram* yang telah dilakukan sejak Juni 2019. Hal tersebut tentu selain memudahkan masyarakat dalam memperoleh nomor antrean juga menciptakan transparansi dan akuntabilitas serta meminimalisasi adanya praktik 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 dipermudah 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.

Ke depannya 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



BAB IV

INOVASI PELAYANAN PUBLIK

A. 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 pembaruan 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, sebagai berikut.

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 efisiensi pelayanan. Cara-cara yang diterapkan meliputi penyesuaian sistem operasional prosedur (SOP), penyesuaian 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 administrasi 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, di antaranya, 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 antrian manual, melainkan bisa mengambil nomor antrian 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 perincian 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 Dinar, 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).

B. 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 adalah melakukan kompetisi antarpenyelenggara pelayanan publik agar adanya suatu 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.

C. Jenis-Jenis Inovasi Pelayanan Publik

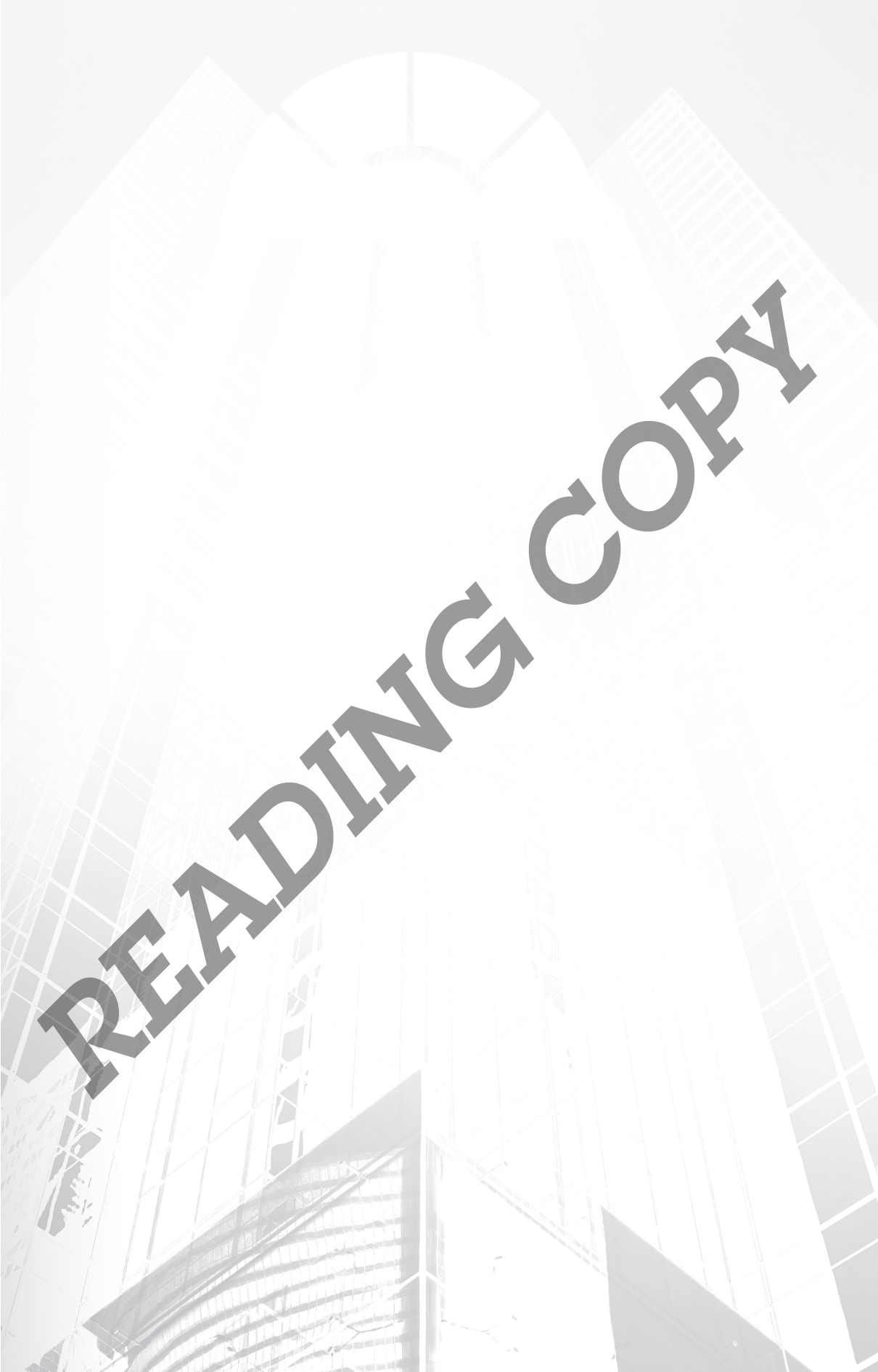
Jenis-jenis inovasi pelayanan publik mencakup beberapa aspek umum yang ada di masyarakat, seperti tata kelola pemerintahan, penggunaan teknologi (IT), perbaikan kesejahteraan sosial dan pelayanan langsung kepada masyarakat.

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

D. Kunci Penyelenggaraan Inovasi Pelayanan Publik

Beberapa kunci penyelenggaraan inovasi pelayanan publik di suatu institusi adalah sebagai berikut.

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/direplikasi, 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



PELAYANAN PUBLIK YANG TERINTEGRASI

A. Pengertian 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 merespons 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 merespons 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 memosisikan 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 hukum utama praktik 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 publik 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 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 kafenya 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 dijembatani 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 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, 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 perizinan, kecepatan pelayanan dan akhirnya mendorong kemudahan berusaha, meningkatkan pertumbuhan industri mikro maupun ekonomi makro. Melalui MPP, pemikiran yang masih ego sektoral antarinstansi harus diubah 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.

Mal 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/BUMD 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.

B. Prasyarat Pelayanan Publik yang Terintegrasi

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduknya 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 kerja sama juga menjadi prasyarat dalam penerapan pelayanan publik yang terintegrasi, dan tentunya kerja sama 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 antarsektor, 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 depan 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.

C. 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 respons 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 pada hierarki kebutuhan yang terpenuhi (kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan/pengakuan, dan aktualisasi diri).



PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK DENGAN 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 sekedar 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, pemerintah daerah, BUMN/BUMD 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, di mana masing-masing unit teknis memberikan layanan kepada masyarakat sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya 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 perizinan (*back office*). Pada pelayanan satu pintu umumnya proses perizinan dan nonperizinan transparan dalam hal prosedur, waktu penyelesaian, biaya dan syarat-syarat yang harus dipenuhi.

Hadirnya MPP merupakan inovasi yang 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 kafenyanya 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 memadukan pelayanan dari pemerintah dan swasta untuk kepentingan bisnis.

Transformasi 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 unggulan. *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 dijabatani pemerintah. Namun, semua kendala harus dapat didobrak demi menyatukan pelayanan kepada publik.

Berdirinya pelayanan terpadu generasi ketiga yakni MPP, dinilai sebagai langkah pembaruan 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 minimal *requirement*, pola pelayanan dan tipologi yang ajek), 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 *interoperabilitas* 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 yang berkualitas. MPP sebagai *the new public service* adalah jawaban bagi harapan publik tentang kemudahan perizinan, kecepatan pelayanan dan akhirnya mendorong kemudahan berusaha, meningkatkan pertumbuhan industri mikro maupun ekonomi makro. Melalui MPP, pola pikir yang ego sektoral antarinstansi 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, 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.

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 dikokohkannya segala upaya untuk mempercepat terwujudnya pelayanan publik yang prima di Indonesia. Survei 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. Penyelenggaraan MPP secara umum berhasil, tetapi 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, penyederhanaan 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 sebagai berikut.

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 sebagai berikut.

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 VII

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.

Pembentukan MPP juga merupakan salah satu cara untuk mewujudkan birokrasi 4.0, yaitu percepatan pelayanan, akurasi pelayanan, dan fleksibilitas kerja. MPP juga diharapkan mampu membentuk ASN modern yang memiliki pola pikir untuk berkinerja tinggi dan selalu memberikan pelayanan yang terbaik. Terciptanya integrasi pelayanan pada beberapa komponen pelayanan publik tentunya dapat meningkatkan nilai *Ease of Doing Business* (EoDB) pada pemerintah daerah.

Pembentukan MPP berarti proses bisnis dan standar operasional prosedur pelayanan wajib dilakukan penyederhanaan. Oleh karena itu, tahapan pembentukan MPP yang dilakukan oleh pemerintah daerah, antara lain sebagai berikut.

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 antarinstansi dalam hal pembentukan MPP merupakan faktor yang penting dalam pelaksanaan program yang berkaitan dengan pembentukan MPP di masing-masing provinsi dan kabupaten/kota yang melibatkan dua atau lebih instansi baik vertikal maupun horizontal yang akan diajak bergabung dalam melayani masyarakat dalam pelayanan publik. Kebanyakan gagalannya pelaksanaan program-program pemerintahan salah satunya adalah karena kurangnya atau buruknya koordinasi di antara 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 pengoordinasian, yaitu (Lawrence, 1969):

1. Perbedaan dalam Memahami terhadap Tujuan Tertentu

Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan-pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.

2. Perbedaan dalam Memahami Waktu

Manajer akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek. Bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang

3. Perbedaan dalam Adanya Kebersinggungan Pribadi

Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

4. Perbedaan dalam Struktur Organisasi

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar-standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

Koordinasi antarinstansi 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 bentuk upaya pemerintah daerah untuk mempermudah semua urusan layanan masyarakat di dalam 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 antarinstansi 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 kerja sama 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 nonkementerian atau lembaga dalam MPP dilakukan melalui mekanisme perjanjian kerja sama antara kepala daerah dengan kementerian atau lembaga dan/atau nonkementerian atau lembaga yang dilakukan tim koordinasi kerja sama pemerintah daerah.

2. Penyusunan peraturan kepala daerah tentang penyelenggaraan MPP.

Peraturan kepala daerah (Perkada) saat ini sudah menjadi bagian dari kebijakan pemerintah daerah yang mempunyai peran penting dalam pelaksanaan dan pertanggungjawaban penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Kepala daerah menetapkan perkada berdasarkan atas perintah peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi atau dibentuk berdasarkan kewenangan. Pimpinan perangkat daerah pemrakarsa menyusun rancangan perkada. Rancangan perkada, setelah disusun, disampaikan kepada biro hukum provinsi atau nama lainnya dan bagian hukum kabupaten/kota atau nama lainnya untuk dilakukan pembahasan.

Untuk melaksanakan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan MPP serta meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, maka pemerintah daerah perlu menetapkan Peraturan kepala daerah tentang Penyelenggaraan MPP serta Penyelenggaraan MPP dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat.

3. Pembentukan tim teknis MPP

Dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan MPP, pada bidang yang menyelenggarakan pelayanan publik dibentuk tim teknis sesuai dengan kebutuhan yang merupakan representasi

dari perangkat daerah terkait. Tim Teknis dibentuk sesuai dengan kebutuhan yang merupakan representasi dari perangkat daerah teknis dengan Surat Keputusan Kepala Daerah.

4. Audiensi ke instansi vertikal

Audiensi terkait pembentukan MPP merupakan momentum untuk mengubah paradigma, artinya sudah seharusnya MPP menjadi nilai plus bagi pemerintah daerah serta instansi vertikal untuk meningkatkan pelayanan publik di daerah. Banyak pihak yang terlibat dalam pembentukan MPP ini, banyak hal yang tentunya akan didiskusikan, maka melalui audiensi ini, diharapkan semua *stake holder* yang hadir bisa menyampaikan informasi, memberikan masukan untuk kelancaran pembangunan MPP. Dalam tahapan audiensi ini, kepala OPD, instansi atau lembaga vertikal, BUMN dan BUMD diberi kesempatan menyampaikan inventaris kebutuhan sarana dan prasarana serta rencana jenis layanan yang akan diberikan dalam MPP sebagai bahan masukan bagi OPD terkait dalam perencanaan dan penganggaran.

5. Konfirmasi kesediaan bergabung

Upaya yang dilakukan untuk memaksimalkan pelayanan di MPP adalah membangun komitmen dan menyamakan persepsi seluruh OPD penyelenggara pelayanan, baik perizinan maupun non-perizinan untuk mengintegrasikan pelayanan. Pemerintah daerah menuangkan kesediaan berintegrasi dari OPD dan instansi vertikal tersebut ke dalam Surat Pernyataan Kesediaan untuk berintegrasi di MPP.

6. Persiapan Teknis penyelenggaraan MPP dengan rapat koordinasi

Dalam tahapan ini, dibahas beberapa pokok pembahasan seputar teknis dan mekanisme menyangkut peraturan dan tata tertib, hak dan kewajiban antara pihak penanggung jawab MPP yang dalam hal ini adalah DPD yang mana 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.

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

Pengaturan mekanisme kerja dalam pembentukan MPP termasuk pengaturan kelembagaan, mekanisme kerja antarinstansi, bisnis proses, meliputi hal-hal berikut ini.

1. Penyusunan *draft* MoU (nota kesepahaman). Adapun tujuan pelaksanaan penandatanganan nota kesepahaman adalah membangun komitmen bersama untuk penyelenggaraan MPP. Kesepahaman 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 MPP. 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 teknologi informasi, pemanfaatan data layanan, alokasi anggaran (pembiayaan), sosialisasi dan publikasi dan monitoring dan evaluasi.
2. Penyusunan *draft* PKS (Perjanjian Kerja sama).
3. Penyusunan Standar Pelayanan (SP).
4. Penyusunan SOP.
5. Penyusunan Tata tertib 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 kurang 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 sebagai berikut.

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

2. Penataan sistem antrean.

Dengan penataan sistem antrean *on line*, masyarakat yang ingin melakukan pengurusan di MPP tak perlu capek datang dan mengantre. Masyarakat dapat mengambil antrean dengan mengakses website MPP. Alur pendaftaran *online* MPP dalam mengambil antrean, masyarakat mendaftar akun melalui website MPP tersebut. kemudian mengisi *form* registrasi atau pendaftaran. Selanjutnya login dengan memasukkan *email* dan *password*. Kemudian pilih menu antrean *online*, pilih instansi tujuan, jenis layanan dan waktu kunjungan. Kemudian klik persetujuan syarat, dan ketentuan, lalu kirim. Kemudian klik kembali menu antrean *online*, untuk informasi antrean *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 sistem informasi yang ada. Sistem Informasi yang terintegrasi akan lebih efisien jika digabungkan. Integrasi yang dimaksud di sini 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 nonkementerian 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

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka dipandang perlu untuk meningkatkan kapasitas SDM pelayanan. SDM aparatur pelayanan memiliki peran strategis sebagai pendorong (*key leverage*) dari reformasi birokrasi. Arah kebijakan pembangunan di bidang aparatur negara adalah meningkatkan profesionalisme, netralitas dan kesejahteraan SDM aparatur. Peningkatan kualitas SDM 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 sebagai berikut.

1. Analisis Perencanaan Kebutuhan SDM, Mekanisme Rekrutmen dan Penataan Kepegawaian MPP

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan SDM, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, penting diadakan perencanaan SDM agar organisasi memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Terdapat beberapa persyaratan 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 dilakukan 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 SDM pelayanan yang andal, 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. 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 keterampilan 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, 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. Di samping 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 SDM aparatur diperlukan perencanaan yang konsisten bagi pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM pelayanan dilakukan melalui pendidikan dan latihan teknis dan fungsional. Di samping 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 sebagai berikut.

- a. Etos kerja yang cenderung mempertahankan status *quo* dan tidak mau menerima adanya perubahan (*resistance to change*).
- b. Adanya budaya *risk aversion* (*tidak menyukai risiko*).
- 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, empati dan etika. Kondisi aparatur pelayanan publik tersebut, pada hakikatnya tidak terlepas dari permasalahan yang menyangkut, antara lain sebagai berikut.

- 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 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 antarelit politik (Pilkada), antarkelompok 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 suatu upaya yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan manusia berkualitas yang memiliki kecakapan, kemampuan serta loyalitas dalam melaksanakan pekerjaannya di suatu 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 suatu penyelenggara MPP agar dapat berkembang secara lebih dinamis sebab SDM merupakan unsur yang paling penting di dalam suatu penyelenggara MPP.

Penyelenggara MPP yang dapat mencapai kesuksesannya adalah 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 mempertimbangkan 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.

- 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, di antaranya 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 diharapkan 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 juga menjadi bagian penting untuk memulai percakapan dengan pengunjung MPP.

Tujuan dengan *services excellence* untuk petugas *front office* MPP, adalah sebagai berikut.

- a. Membekali peserta dengan pemahaman tentang pentingnya pelayanan prima dalam interaksi dengan konsumen (publik).
- b. Meningkatkan kemampuan peserta dengan pemahaman tentang konsumen sebagai seorang individu yang mempunyai banyak keinginan dan persepsi pada suatu produk (pelayanan).
- c. Melengkapi peserta dengan kemampuan untuk memberikan pelayanan prima kepada para konsumen.

Tujuan yang diharapkan dengan adanya *training services excellence* untuk petugas *front office* MPP adalah sebagai berikut.

- a. Mampu mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan seorang konsumen dan berbagai metode pengukuran pelayanan prima kepada publik.
- b. Meningkatkan kemampuan 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 and punishment* layanan publik harus dibedakan dengan tunjangan kinerja. Pemberian *reward and 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 pelaksana 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 peneringkatan. Setelah ada finalisasi mekanisme *reward and punishment*, tim pokja akan menyosialisasikan 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 penyelenggara layanan dalam memberikan layanan. Diharapkan masyarakat dapat mengetahui akan berbuat apa ketika terjadi hal-hal yang di luar daripada standar pelayanan yang seharusnya mereka peroleh. Sosialisasi dan publikasi MPP dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Penyusunan Strategi Sosialisasi & Publikasi

Untuk membangun suatu pemahaman strategi pelayanan publik khususnya MPP kepada masyarakat, maka penyelenggara MPP membutuhkan konsep dalam menyosialisasikan atau mengomunikasikan MPP kepada masyarakat. Sosialisasi, menurut Ferry Efendi (2009) 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 antarmanusia yang menghasilkan suatu proses pengaruh-memengaruhi (Astrid, 1997). 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, 2007). 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, 1984).

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. Adapun Arifin (1984) 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 karena aktivitas komunikasi yang sangat kompleks. Banyak faktor yang harus diperhatikan dalam membuat strategi komunikasi, di antaranya adalah komponen-komponen dari aktivitas itu sendiri. Laswell (1948) mendefinisikan komunikasi dengan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik di mana jawaban-jawabannya merupakan komponen yang ada dalam suatu aktivitas komunikasi. Rumusan pertanyaan tersebut dikenal dengan istilah Paradigma Laswell (1948), 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?).

Kelima hal tersebut adalah komponen dasar yang harus disusun dalam suatu strategi komunikasi.

2. Pengadaan Media Publikasi

Penyelenggaraan pelayanan publik yang cepat, mudah, terjangkau, aman, dan nyaman semakin menjadi kebutuhan utama masyarakat. Masyarakat harus semakin mendapat kemudahan dalam mengakses berbagai jenis pelayanan. Oleh karena itu, tersedianya layanan yang terintegrasi dalam satu lokasi dan terjadi saling sinergi antarpelayanan yang ada menjadi solusi terbaik.

Cara kerja penyelenggaraan pelayanan publik perlu penyesuaian dalam perubahan yang terjadi yang sangat cepat. Perubahan yang terjadi harus direspons dengan cepat dan akurat melalui *response, plan, do, check, and act*.

Instansi pemerintah juga diminta menggunakan media informasi untuk penyampaian standar pelayanan baru melalui media publikasi. Media komunikasi *online* juga diperlukan sebagai wadah konsultasi maupun pengaduan. Setiap unit pelayanan wajib memastikan kualitas *output* dari produk layanan, baik *online* maupun *offline*, tetap sesuai standar yang ditetapkan.

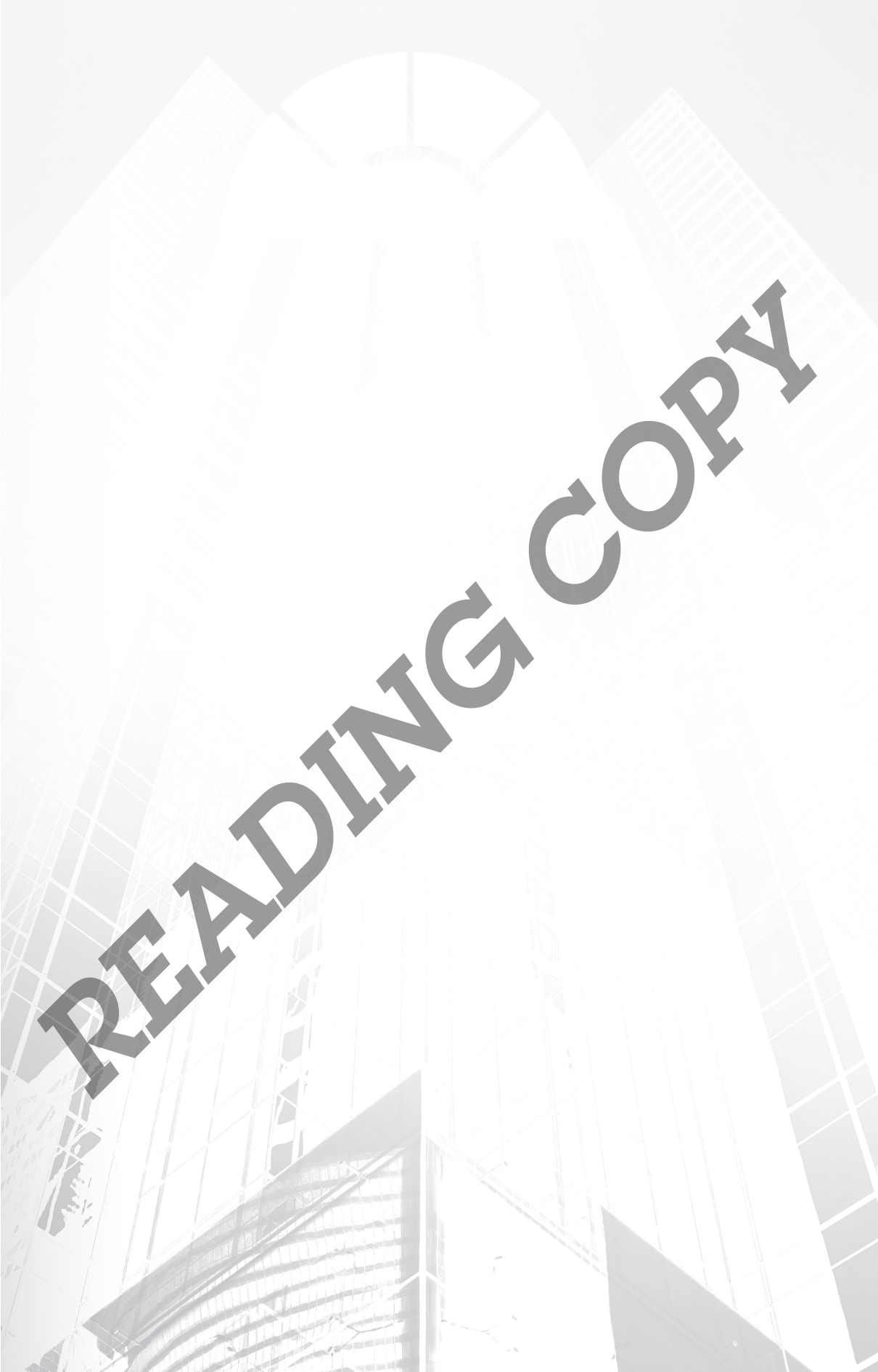
3. Soft Launching

Langkah *soft launching* MPP dimaksudkan agar tidak ada lagi persoalan saat MPP dioperasikan secara resmi oleh pemerintah daerah. *Soft launch* juga dikenal sebagai *soft opening* adalah rilis pratinjau suatu produk atau layanan kepada khalayak terbatas sebelum ke masyarakat umum. Peluncuran awal suatu produk terkadang digunakan untuk mengumpulkan data atau umpan balik pelanggan, sebelum membuatnya tersedia secara luas selama rilis resmi atau pembukaan. Pemerintah daerah juga dapat memilih peluncuran pelayanan untuk menguji fungsionalitas produk, memungkinkan penyesuaian dilakukan sebelum rilis yang lebih luas dan upaya pelayanan publik yang diimplementasikan. *soft launching* MPP dapat digunakan untuk membantu meluncurkan fitur baru, menguji atau mengubah desain (atau kemungkinan desain ulang) yang memungkinkan desain yang tidak disukai pengguna untuk dihentikan secara diam-diam. Perubahan juga dapat dilakukan untuk meningkatkan fungsionalitas MPP dan menanggapi permintaan pengguna pelayanan publik.

4. Grand Launching

Grand launching MPP merupakan pembukaan secara resmi oleh pemerintah daerah yang dapat dinikmati oleh publik atau masyarakat yang memerlukan pelayanan secara umum. Pembukaan perdana atau *Grand Opening* tentu saja merupakan hal yang penting. Entah pembukaan perdana pelayanan yang disediakan oleh pemerintah daerah maupun instansi vertikal atau lokasi yang baru, acara daring (*online*) maupun daring (*offline*), *grand opening* merupakan kesempatan pemerintah daerah untuk membuktikan dalam peningkatan pelayanannya kepada warganya.

Grand opening yang baik bukan hanya menaikkan *brand awareness* dan menciptakan diskusi antarinstansi membahas produk pelayanan, tapi juga menjadi sebuah jembatan untuk menjalin hubungan baik dengan instansi lain yang memiliki irisan dengan pelayanan yang dikelola.



READING COPY



KONSEP PELAYANAN PUBLIK AZERBAIJANI SERVICE AND ASSESSMENT NETWORK (ASAN) AZERBAIJAN

A. Pelayanan Publik ASAN

Saat ini, sebagian warga negara di Azerbaijan sudah mengetahui apa saja yang menjadi haknya. 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 berkembang yang telah melaksanakan banyak reformasi yang signifikan dan radikal untuk memenuhi tuntutan tersebut (The Guardian, 2013). Azerbaijan adalah termasuk negara yang ingin memperbaiki layanan administratifnya, seperti penerbitan paspor dan SIM yang lebih transparan. Karena itu Azerbaijan mengadopsi model *e-government* yang membawa semua aktivitas seperti itu menjadi toko serba ada, yaitu ASAN. Layanan akan tersedia secara *online* dan warga masyarakat 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 untuk memperoleh dokumen resmi,

seperti SIM atau paspor yang prosesnya memakan waktu, dan sering kali merupakan transaksi keuangan yang korup. Dalam perspektif yang lebih luas, Azerbaijan berada di urutan 143 dalam *Corruption Perception Index* oleh Transparency International. Untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan, seperti penerbitan izin tinggal, SIM, KTP, sertifikasi adopsi anak dan deklarasi bea cukai, layanan elektronik, maka diluncurkan program baru 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 melalui badan layanan umum dan inovasi sosial, adalah sebagai berikut.

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. Untuk 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 8.1 Gedung ASAN Nomor 1 di Kota Baku Azerbaijan

Layanan 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 8.2 Ruang Tunggu ASAN Nomor 3 di Kota Baku Azerbaijan

Konsep pelayanan publik Azerbaijani, adalah tempat di mana 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 banyak persyaratan yang 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 seperti berikut ini.

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 konduktif 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.

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.

Tanda terima pemberitahuan pabean dan dokumen untuk bea cukai.
6. Layanan Migrasi Negara.

Penerbitan dokumen untuk izin tinggal sementara dan untuk memperoleh status imigran untuk tinggal permanen di Republik Azerbaijan.

7. Dana Perlindungan Sosial.
Menentukan pensiun pekerjaan.
8. Departemen Arsip Nasional.
Referensi arsip untuk orang hukum dan fisik.
9. Layanan Mobilisasi dan Wajib.
Pendaftaran militer.
10. Kementerian Ekonomi.
Penerbitan lisensi.
11. Badan Keamanan Pangan.
 - a. Sertifikasi dan registrasi.
 - b. Digital 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 adalah sebagai berikut.
 - 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 bekerja sama 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. Antrean *Online*.
 Untuk menggunakan layanan yang disediakan di pusat layanan ASAN, pengunjung dapat mengambil antrean *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.

Tabel 8.1. Pusat Layanan ASAN di beberapa kota Azerbaijan

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

Pusat	Tanggal Pembukaan	Bidang Kegiatan
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, Agsu dan Goycay

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 8.2. Pengunjung ASAN Azerbaijani.

Jumlah	Tanggal	Pusat Terdaftar
1 juta	23 Januari 2014	Pusat "layanan ASAN" No. 1
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 No. 5
11 juta	tidak ada informasi	
12 juta	20 Oktober 2016	Pusat "layanan ASAN" Baku No. 5
18 juta	30 Oktober	Pusat "layanan ASAN" Gandja
19 juta	8 Januari 2018	Pusat "layanan ASAN" Baku No. 5
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 No. 5
26 juta	25 Desember 2018	Pusat "layanan ASAN" Shaki
27 juta	13 Februari 2019	Baku "ASAN Kommunal" center No. 1
28 juta	1 April 2019	Pusat "layanan ASAN" Baku No. 4
29 juta	14 Mei 2019	Pusat "layanan ASAN" Barda
33 juta	4 Oktober 2019	Pusat "layanan ASAN" No. 2
34 juta	14 November 2019	Pusat "layanan ASAN" Baku No. 3
35 juta	19 Desember 2019	Pusat "layanan ASAN" Baku No. 5

Statistik yang dipublikasikan tentang penggunaan ASAN adalah sebagai berikut.

Lebih dari 240 layanan, meliputi:

1. Lebih dari 3000 relawan terlibat.
2. Lebih dari 135.000 warga [yang tidak dapat menghadiri suatu 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.

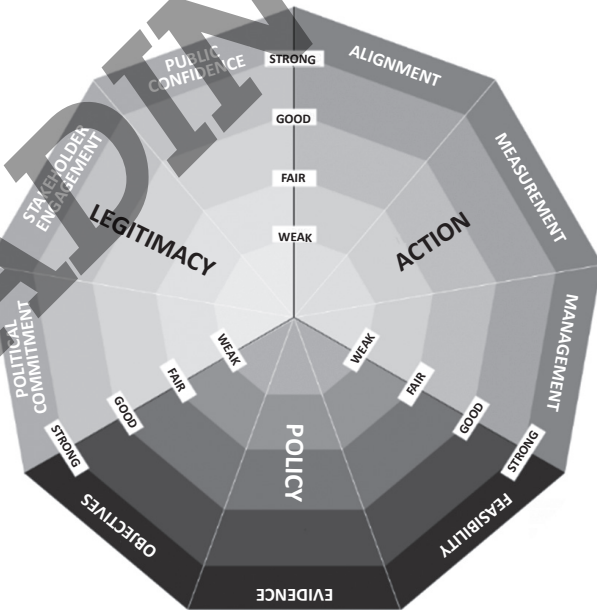
6. Tingkat kepuasan publik 98%.
7. Delapan juta aplikasi warga telah diterima.

ASAN memenangkan tempat pertama di kawasan Asia Barat dalam “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 kebersihannya.

F. Evaluasi Kinerja ASAN

Semua permasalahan yang berkaitan dengan 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 8.3. *Public Impact Fundamentals*

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 mengoordinasikan 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 semua 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 telah 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 kegiatan bagi pemerintah berarti bahwa ia memiliki dukungan keuangan yang diperlukan dan ini memungkinkan 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 antrean.
- 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.



BAB IX

KONSEP PELAYANAN PUBLIC SERVICE HALL (PSH) GEORGIAN

A. Latar Belakang Berdirinya PSH Georgian

Selama belasan tahun terakhir, Pemerintah Georgia telah menerapkan sejumlah reformasi sektor publik yang signifikan yang berhasil dalam menghapus korupsi di bidang pelayanan publik kepada warganya. Modernisasi struktur administrasi dan implementasinya dari model layanan publik *one stop shop* baru telah menjadi karya besar bagi pemerintahnya.

Model tersebut merupakan hasil dari ketelitian dan perencanaan berkelanjutan dari para manajer dan administrator yang memprakarsai reformasi. Pemanfaatan yang tepat, waktu, kebijakan, teknologi informasi dan komunikasi telah membuka peluang baru dan meletakkan dasar untuk pengembangan jaringan pemerintahan.

Memindahkan layanan publik ke ruang internet dan meningkatkan aksesibilitas masyarakat memungkinkan transformasi mendalam dari layanan publik itu secara tradisional yang dikaitkan dengan birokrasi dan prosedur yang kaku merupakan hal yang tidak mudah. Namun, meski begitu besar transformasi, masih ada ruang untuk diperbaiki oleh sistem. Misalnya di masyarakat pedesaan, tingkat pemberian layanan

masih rendah, penduduk pedesaan tidak bisa sepenuhnya mendapat manfaat dari perbaikan yang dibawa oleh reformasi terbaru di negara ini. Salah satu alasan yang utama, adalah kurangnya kesadaran serta kurangnya pengetahuan dan keterampilan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang modern.

Dari survei yang dilakukan oleh organisasi independen di negara Georgia menunjukkan, bahwa sebagian besar warga tidak cukup sadar tentang kemungkinan menggunakan ruang publik di pusat komunitas, dan karenanya pemanfaatannya sangat rendah di komunitas tersebut (ACT, survei pelanggan, 2013). Hal ini menunjukkan pentingnya memastikan keterlibatan dari masyarakat dalam proses reformasi. Tantangan lainnya adalah pemantauan secara 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 merasionalisasi struktur administrasi, harus ada lembaga yang lebih bijaksana, berkoordinasi untuk meningkatkan interaksi horizontal antarunit administrasi. Kuatnya komunikasi antarlembaga 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 sebagai berikut.

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 karyawan membawa yang diperlukan, yaitu kepercayaan pada pegawai.



Gambar 9.1. *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 pelayan bergaji rendah, yang tidak maksimal serta kurangnya transparansi.

Langkah-langkah yang diterapkan ternyata menghasilkan peningkatan yang cukup besar, di mana:

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 antikorupsi 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 antre 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 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 utang. 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 nasional 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 memperbarui 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 dan minat yang tinggi pada model PSH Georgia.

PSH didirikan dengan mengintegrasikan dan mengombinasikan 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 birokrasi 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, MTSKhetta, 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.



PERKEMBANGAN MAL PELAYANAN PUBLIK (MPP) DI INDONESIA

Dalam pembangunan MPP di berbagai daerah, Kementerian PANRB berperan memfasilitasi koordinasi antara pihak pemerintah daerah, pemerintah pusat, BUMN/BUUMD dan swasta. Peran lainnya adalah sebagai fasilitator sistem antarpelayanan. Kementerian PANRB saat ini sedang mengembangkan program replikasi sistem informasi yang akan dikembangkan pada MPP di kabupaten/kota dan lainnya yang 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 Sumatra 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 yaitu 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 *refocusing* 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. Meskipun 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 2020. 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, di antaranya 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 (Sumatra barat), Kota Palembang (Sumatra 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 peraturan presiden (Perpres) diperlukan agar para pihak dapat memiliki kepastian hukum dari MPP yang dibentuk. 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 10.1 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 nonperizinan. 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, menyediakan 107 jenis pelayanan dan perizinan dari 229 layanan dari 29 instansi, layanan perizinan dan nonperizinan, perbankan, serta layanan dari instansi vertikal lainnya.



Gambar 10.2 Gedung MPP Banda Aceh



Gambar 10.3 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. Sejalan dengan 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 10.4 Gedung MPP Kota Pekanbaru



Gambar 10.5 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 & nonperizinan, 170 tenaga pelayanan dan 6 perbankan.



Gambar 10.6 Gedung MPP Kota Batam



Gambar 10.7 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 kartu 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 di atas, 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 10.8 Gedung MPP Kota Padang



Gambar 10.9 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. Di antara 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 di perinci, 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 10.10 Gedung MPP Kota Payakumbuh



Gambar 10.11 Ruang Tunggu MPP Kota Payakumbuh

F. MPP Pandeglang

MPP Kabupaten Pandeglang diresmikan pada hari senin, 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 ini telah 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 10.12 Gedung MPP Pandeglang



Gambar 10.13 Ruang Tunggu MPP Pandeglang

G. MPP DKI Jakarta

MPP ini 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 tanggal 12 bulan Oktober 2017 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 nonperizinan 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 10.14 Gedung MPP DKI Jakarta



Gambar 10.15 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 10.16 Gedung MPP Kota Bogor



Gambar 10.17 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 suatu jembatan yang menghubungkan serta mendekatkan pemerintah dengan masyarakatnya. Hanya dalam satu gedung, masyarakat bisa mendapatkan segala jenis urusan perizinan dan nonperizinan 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 10.18 Gedung MPP Sumedang



Gambar 10.19 Ruang Tunggu MPP Sumedang

J. MPP Kebumen

MPP Kabupaten Kebumen diresmikan oleh Deputi 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 perizinan.



Gambar 10.20 Gedung MPP Kebumen



Gambar 10.21 Ruang Tunggu MPP Kebumen

K. MPP Banyumas

MPP yang begitu dinantikan warga Kabupaten Banyumas resmi di *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 10.22 Gedung MPP Banyumas



Gambar 10.23 Ruang Tunggu MPP Banyumas

L. MPP Batang

MPP Kabupaten Batang telah diluncurkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) 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 10.24 Gedung MPP Batang



Gambar 10.25 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 (PAN-RB) 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 Jendral 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 10.26 Gedung MPP Surakarta



Gambar 10.27 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 10.28 Gedung MPP Sleman



Gambar 10.29 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 10.30 Gedung MPP Kulon Progo



Gambar 10.31 Ruang Tunggu MPP Kulon Progo

P. MPP Surabaya

Pemerintah Kota (Pemkot) Surabaya meresmikan MPP 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 10.32 Gedung MPP Surabaya



Gambar 10.33 Ruang Tunggu MPP Surabaya

Q. MPP Sidoarjo

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) 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, Dikbub, Kemenag, Dispenduk Capil, DPMPTSP, Kejaksaan, Telkom, dan Bank Pemerintah.



Gambar 10.34 Gedung MPP Surabaya



Gambar 10.35 Ruang Tunggu MPP Surabaya

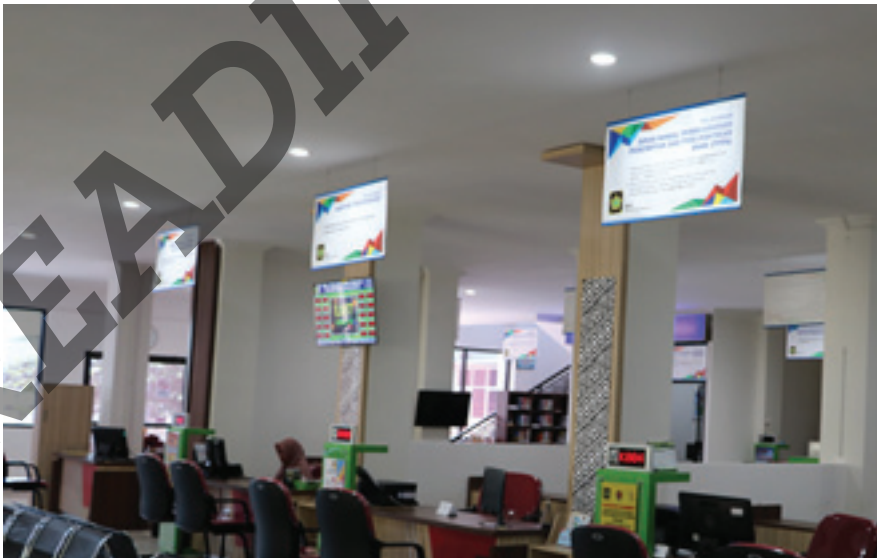
R. MPP Probolinggo

Pemerintah Kota Probolinggo akhirnya memiliki MPP, di mana 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 (*Corporate Social Responsibility*) Kota Probolinggo, di antaranya memberi kursi ruang tunggu, papan pelayanan di masing-masing instansi dan tempat bermain anak-anak.



Gambar 10.36 Gedung MPP Probolinggo



Gambar 10.37 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, di mana 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 10.38 Gedung MPP Banyuwangi



Gambar 10.39 Ruang Tunggu MPP Banyuwangi

T. MPP Denpasar

MPP Kota Denpasar telah diresmikan oleh Deputi Bidang Pelayanan Publik Kementerian PAN-RB, 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 Indonesia, setelah Surabaya, Banyuwangi dan Jakarta.

Berbagai bentuk perizinan, 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 perizinan dan nonperizinan dari Pemerintah Kota Denpasar. Saat ini, sebanyak 10 instansi menambah jumlah pelayanan sehingga pelayanan bertambah menjadi 198 jenis.



Gambar 10.40. Gedung MPP Denpasar



Gambar 10.41 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 10.42 Gedung MPP Badung



Gambar 10.43 Ruang Tunggu MPP Badung

V. MPP Karangasem

Pemerintah Kabupaten Karangasem berhasil membangun MPP tanpa modal, melainkan hanya berbekal pada komitmen kuat serta visi misi kepala daerah untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik yang cepat, mudah, terjangkau, aman, nyaman, dan terintegrasi dari para pimpinan dan ASN. karena belum teranggarkan pada APBD Kabupaten Karangasem. Untuk sementara, anggaran penyelenggaraan pelayanan menggunakan anggaran di masing-masing OPD dan Kementerian/Lembaga. dalam pemenuhan sarana dan prasarana yang ada di MPP, para penyedia layanan membawa sendiri dari kantor masing-masing. Hal tersebut dilakukan karena memang adanya keterbatasan anggaran untuk menyediakan sarana dan prasarana bagi para pengunjung. Meskipun demikian, bermodal komitmen pimpinan, pemerintah Kabupaten Karangasem tetap dapat memberikan layanan yang optimal bagi masyarakat.

MPP Karangasem telah menyediakan 166 layanan yang berasal dari 21 penyelenggara, seperti Kementerian BPN-ATR, Kementerian Agama, BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, PDAM, BDP Bali, serta dinas-dinas di Kabupaten Karangasem. Sebelum diresmikan, MPP Karangasem telah melakukan uji coba pelayanan sejak 2 April 2018 dan mendapat respons positif dari masyarakat.

Menurutnya selama ini tidak kurang dari 800 orang per hari mengurus perizinan dan lainnya di MPP Karangasem yang berada di lantai 1 Gedung Pusat Seni dan Kerajinan Tradisional Penunjang Pasar Amlapura Timur. Pemilihan lokasi MPP didasarkan dengan pertimbangan kegiatan UKM di Gedung Pusat Seni yang selama ini berjalan, sudah tidak efektif karena sepi pengunjung. Untuk memanfaatkan fungsi gedung, penyelenggaraan MPP dilakukan di lokasi tersebut dengan mengintegrasikan kegiatan UKM.



Gambar 10.44 Gedung MPP Karangasem



Gambar 10.45 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 (PAN-RB), Tjahjo Kumolo, diwakili Deputi Pelayanan Publik Kementerian PAN-RB 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 Kaltimtara, 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 10.46 Gedung MPP Samarinda



Gambar 10.47 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, di antaranya Pemerintah Kota (Pemkot) Palu, Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan, dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti Bank Sulteng.



Gambar 10.48 Gedung MPP Sulawesi Tengah



Gambar 10.49 Ruang Tunggu MPP Sulawesi Tengah

Y. MPP Palopo

Wakil Gubernur Sulawesi Selatan (Sulsel) Andi Sudirman Sulaiman, meresmikan Mal 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. Mal

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 10.50 Gedung MPP Palopo



Gambar 10.51 Ruang Tunggu MPP Palopo

Z. MPP Barru

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Tjahjo Kumolo, meresmikan Mal Pelayanan Publik (MPP) Masiga di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan, tanggal 20 Februari 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 ketenagakerjaan, 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 10.52 Gedung MPP Barru



Gambar 10.53 Ruang Tunggu MPP Barru

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 perizinan/nonperizinan. 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.

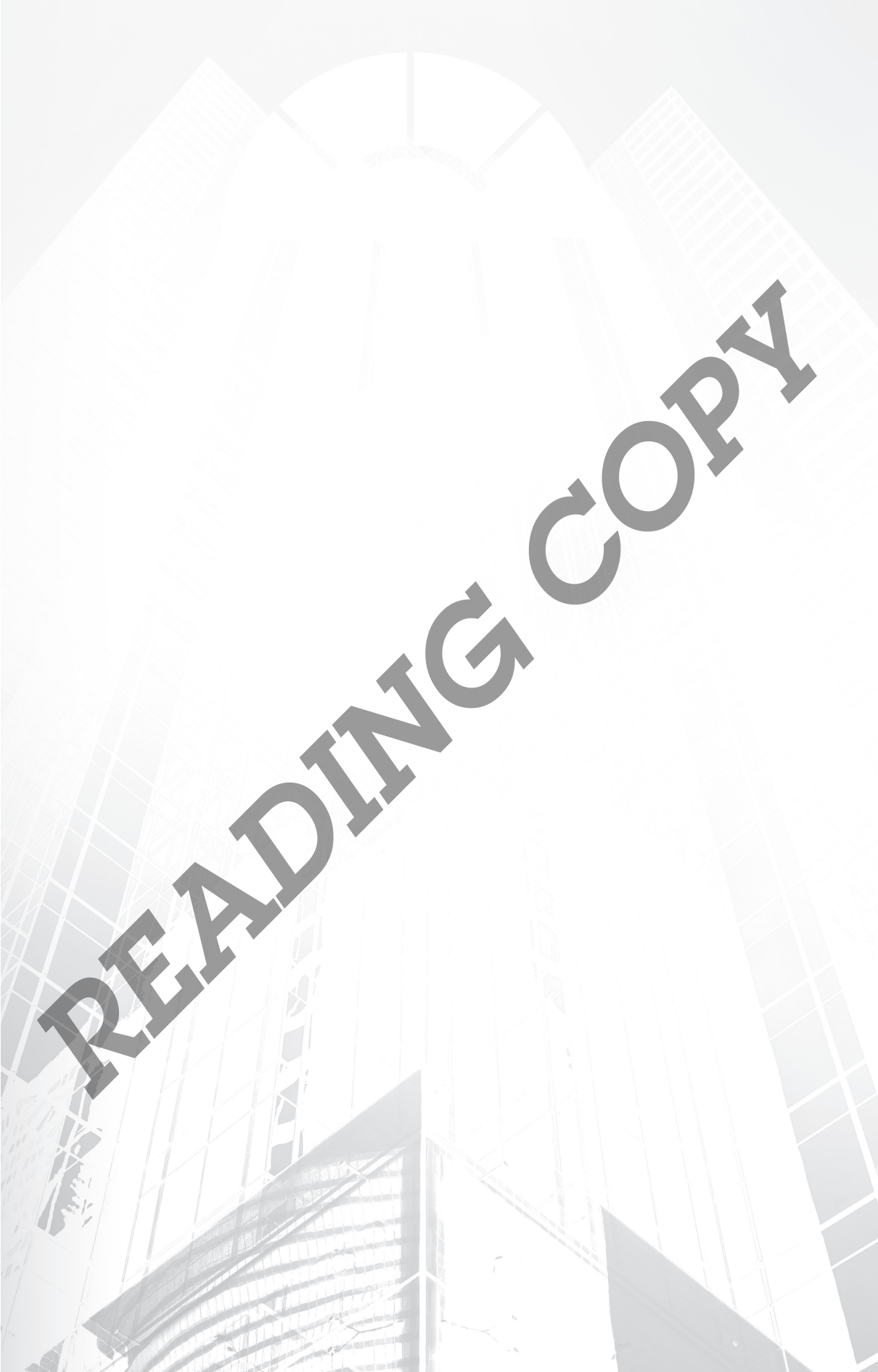
Selain layanan perizinan, MPP Kota Tomohon juga dilengkapi dengan cafe/kantin, *comand center*, ruang bermain anak, ruang menyusui, ruang baca, ATM. Di samping itu, untuk menjangkau MPP, pihaknya telah menyediakan bus gratis, bahkan untuk ke depan direncanakan akan dilengkapi dengan taman dan fasilitas penunjang lainnya. Inovasi baru dalam pelayanan satu atap ini merupakan solusi yang memudahkan masyarakat dalam mengurus berbagai administrasi perizinan dan non perizinan. Jadi masyarakat Kota Tomohon tentu tidak sulit lagi untuk pengurusan administrasi karena tempat pengurusan sudah satu atap.



Gambar 10.54 Gedung MPP Tomohon



Gambar 10.55 Ruang Tunggu MPP Tomohon



READING COPY



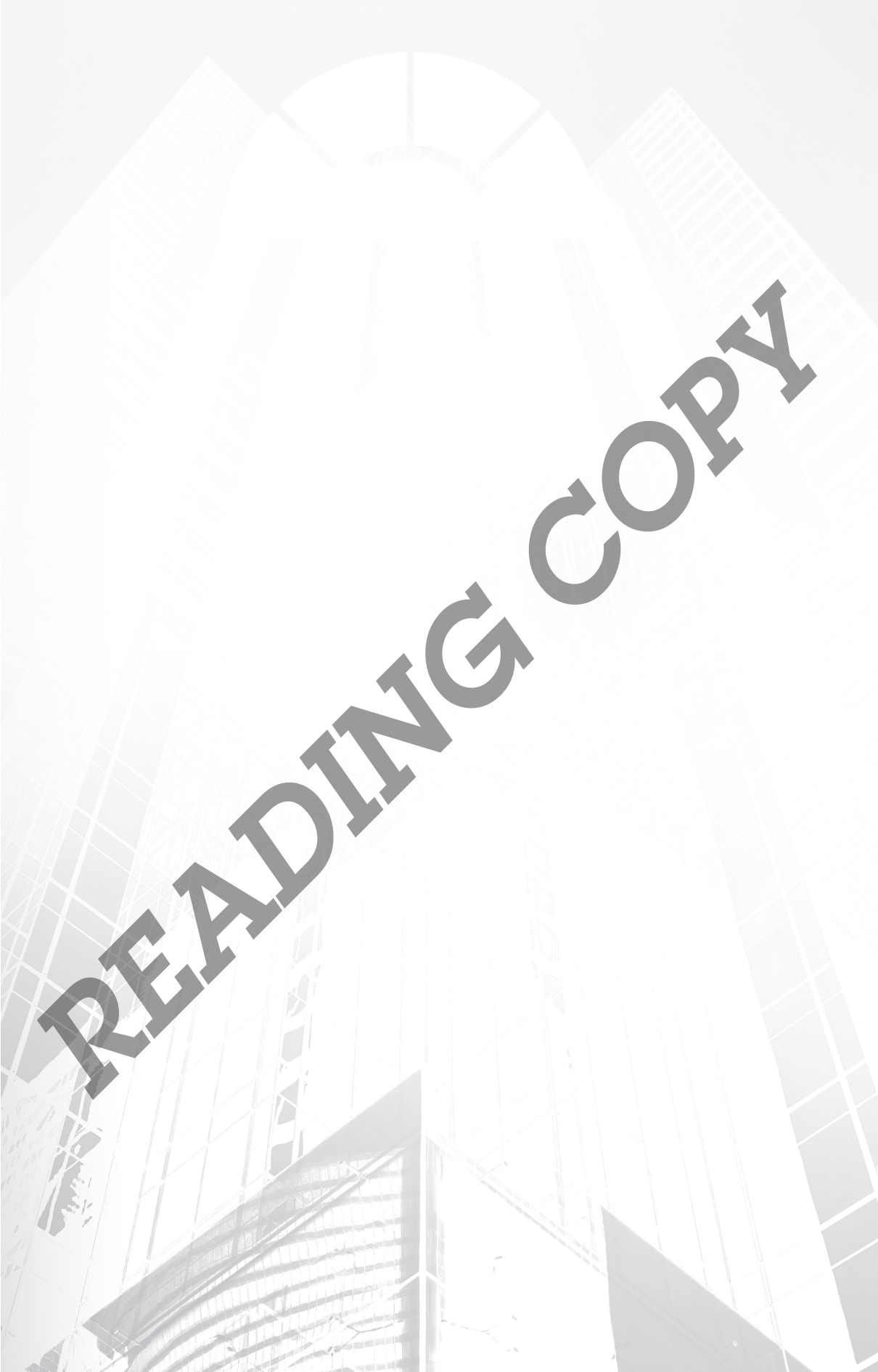
DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. 1984. *Strategi komunikasi: sebuah pengantar ringkas*. Bandung: Armico.
- Astrid, S. 1997. *Komunikasi dalam teori dan praktik*. Bandung: Bina Cipta.
- Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN). 2016. Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN) - Centre for Public Impact (CPI). Retrieved September 25, 2020, from <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/azerbaijani-service-and-assessment-network-asan/>
- Benn, A. E. 1952. *management dictionary*. Exposition Press.
- Bungin, B. 2007. *Penelitian kualitatif: komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya* (Vol. 2). Kencana.
- Dwiyanto, A. 2018. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi*. Yogyakarta: UGM PRESS.
- EU Business. 2016. *EU Business Climate Survey Azerbaijan Report 2016 Perceptions of EU Businesses active in Azerbaijan*.
- Ferry Efendi, M. 2009. *Keperawatan Kesehatan Komunitas: teori dan praktik dalam keperawatan*. Ferry Efendi.
- Heery, E., & Noon, M. 2008. *A dictionary of human resource management*. London: OUP Oxford.

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2018. Agar MPP Lebih 'Nendang', Pemda Belajar ke Azerbaijan. Retrieved September 17, 2020, from <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 Pembaruan. Retrieved September 17, 2020, from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/mal-pelayanan-publik-suatu-perjalanan-pembaharuan>
- Kerry Brown, & Osborne, S. P. 2012. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations* - Kerry Brown, Stephen P. Osborne - Google Buku. Retrieved November 13, 2020, from 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
- Laswell, H. D. 1948. *The structure and function of communication in society. The Communication of Ideas.*
- Lawrence, P. R. | Lorsch, J. W. 1969. *Developing Organizations: Diagnosis and Action.* Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass. 01867.
- Liputan6.com. 2019. Mengintip Fasilitas Mal Pelayanan Terpadu di Bogor yang Manjakan Publik - News Liputan6.com. Retrieved November 2, 2020, from <https://www.liputan6.com/news/read/4041898/mengintip-fasilitas-mal-pelayanan-terpadu-di-bogor-yang-manjakan-publik> website: <https://www.liputan6.com/news/read/4041898/mengintip-fasilitas-mal-pelayanan-terpadu-di-bogor-yang-manjakan-publik>
- Sinambela, L. P. 2017. *Reformasi pelayanan publik.* Jakarta: Bumi Akasara.
- Soekanto, S. 1999. *Sosiologi, Suatu Pengantar, (Edisi Baru Keempat 1990).* Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Taufiqurokhman, & Satispi, 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. Retrieved September 25, 2020, from The Guardian website: <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2013/jul/31/azerbaijan-public-service-assessment-network>
- 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.
- Watson, J., & Hill, A. 2015. *Dictionary of media and communication studies*. Bloomsbury Publishing USA.
- Wijaya, A. F., & Danar, O. R. 2014. *Manajemen Publik: Teori dan Praktik*. Universitas Brawijaya Press.

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 bentuk 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

administrasi publik 2, 94, 95
Akuntabilitas v, vii, 9, 46, 55, 145, 153, 159
Aspek Perilaku dan Sikap Birokrat vi, 37
Aspek Struktur serta Prosedur Birokrasi vi, 36
Azerbaijani Service and Assessment Network (Asan) Azerbaijan 77

B

Bagan Akun 152

E

Evaluasi Kinerja ASAN viii, 89

F

fungsional 12, 16, 68, 78, 81, 85

G

Gugus tugas 16

G

inovasi pelayanan publik 27, 29, 35, 38, 39, 42, 54, 59

J

Jangkauan Pelayanan Publik vi, 16
Jenis-Jenis Inovasi Pelayanan Publik vi, 38

K

Kategori Pelayanan Publik vi, 15
Kementerian Kehakiman viii, 83, 95, 97
Kepuasan pelanggan 92
Kesamaan hak v
Kondisional v, 10, 145
Konsep Pelayanan Publik vi, vii, 15, 77
Kunci Penyelenggaraan Inovasi Pelayanan Publik vi, 39

L

Laporan Keuangan 152, 153
Laporan Keuangan Pemerintah Daerah 153
Latar Belakang vii, viii, 49, 93
Latar Belakang Berdirinya PSH Georgian viii, 93

M

Maksud dan Tujuan Inovasi Pelayanan Publik vi, 38

Mal Pelayanan Publik iii, vii, viii, xiii, 44, 49, 53, 54, 55, 99, 101, 122, 124, 126, 127, 132, 133, 134, 135, 137, 138, 142, 143

Measuring public need and expectation 26

Measuring public satisfaction 26

Measuring service quality 26

Media Publikasi 74

Mekanisme Kerja dan Bisnis Proses dalam MPP 62

Mekanisme Reward & Punishment 72

Model Pelayanan Publik vi, 17

MPP Badung ix, xiv, 129, 130

MPP Banyumas viii, xiv, 116, 117, 118

MPP Banyuwangi ix, xiv, 127, 128

MPP Barru ix, xv, 137

MPP Batang viii, xiv, 118, 119

MPP Denpasar ix, xiv, 128, 129

MPP DKI Jakarta viii, xiv, 36, 37, 110, 111, 112

MPP Karangasem ix, xiv, 131, 132

MPP Kebumen viii, xiv, 115, 116

MPP Kota Banda Aceh viii, 102

MPP Kota Batam viii, xiii, 105

MPP Kota Bogor viii, xiv, 112, 113

MPP Kota Padang viii, xiii, 106, 107

MPP Kota Payakumbuh viii, xiii, xiv, 107, 108, 109

MPP Kota Pekanbaru viii, xiii, 103, 104

MPP Kulon Progo ix, xiv, 122, 123

MPP Palopo ix, xv, 135, 136

MPP Pandeglang viii, xiv, 109, 110

MPP Probolinggo ix, xiv, 125, 126

MPP Samarinda ix, xiv, xv, 132, 133, 134

MPP Sidoarjo ix, 124

MPP Sleman viii, xiv, 120, 121

MPP Sulawesi Tengah 134, 135

MPP Sumedang viii, xiv, 113, 114, 115

MPP Surabaya ix, xiv, 123, 124, 125

MPP Surakarta viii, xiv, 119, 120

MPP Tomohon ix, xv, 138, 139

O

One-Stop Shopping viii, 97

P

Partisipatif v, 10, 146

Pelayanan Administratif v, 9

Pelayanan barang-barang 15

Pelayanan Barang Publik 7

Pelayanan jasa-jasa 16

Pelayanan Jasa Publik v, 8

Pelayanan Otomatis vi, 17

Pelayanan Pribadi vi, 17

pelayanan publik iii, iv, v, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 80, 81, 89, 90, 93, 95, 97, 98, 101, 103, 109, 111, 112, 117, 118, 119, 122, 127, 128, 131, 133, 136, 142

Pelayanan Publik ASAN vii, viii, 77, 87

Pelayanan Publik dalam Teori v, 1

pelayanan publik menurut Undang-Undang 10

Pelayanan Publik yang Terintegrasi vii, 41, 45

pelayanan satu atap 17, 19, 138

Pelayanan satu pintu 146

Pelayanan Terpadu Satu Atap iii, 18, 49

Pelayanan Terpadu Satu Pintu iii, 18, 43, 50, 51, 52, 110, 118

Pemberantasan Korupsi dan Reformasi Birokrasi viii, 96

Penataan dan Pengelolaan SDM vii, 65

Pengaturan Kelembagaan vii, 62

Pengertian Inovasi Pelayanan Publik vi, 35

Penghargaan ASAN viii, 87

Peningkatan Kualitas Publik Membangun Kepercayaan Masyarakat 29

Peningkatan Pelayanan Publik vi, vii, 23, 31, 49

Peningkatan Pelayanan Publik dengan Mal Pelayanan Publik 49

pentingnya pelayanan publik 23
penyelenggara pelayanan publik 4, 6,
7, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 29, 31,
32, 34, 35, 39, 42, 45, 46, 54,
90, 97, 133
Penyiapan Sarana dan Prasarana MPP
vii, 62
Peranan Media Sosial dalam Peningkatan
Pelayanan Publik 31
Peran Serta Masyarakat dalam Pelayanan
Publik v, 11
Peraturan Presiden Nomor 75 Tahun
2013 13
Permasalahan environmental 69
Permasalahan instrumental 69
perspektif manajemen 2
perspektif politik 2
Pola Pelayanan Elektronik vi, 19
Pola Pelayanan Publik vi, 18
Pola Pelayanan Satu Atap vi, 19
Pola Pelayanan Satu Pintu vi, 19
Pola Pelayanan Teknis Fungsional vi, 19
Pola Pelayanan Terpusat vi, 19
Pola penyelenggaraan Pelayanan Publik 16
Prasyarat Pelayanan Publik yang
Terintegrasi 45

Prinsip Pelayanan Publik v, 9
Prinsip Utama ASAN viii, 82
Public Management 2, 3, 15
public service hall 43
Public Service Hall (PSH) Georgian 93
Public Services Monitoring Cycle xiii, 26
Pusat Pelayanan ASAN viii, 83

R

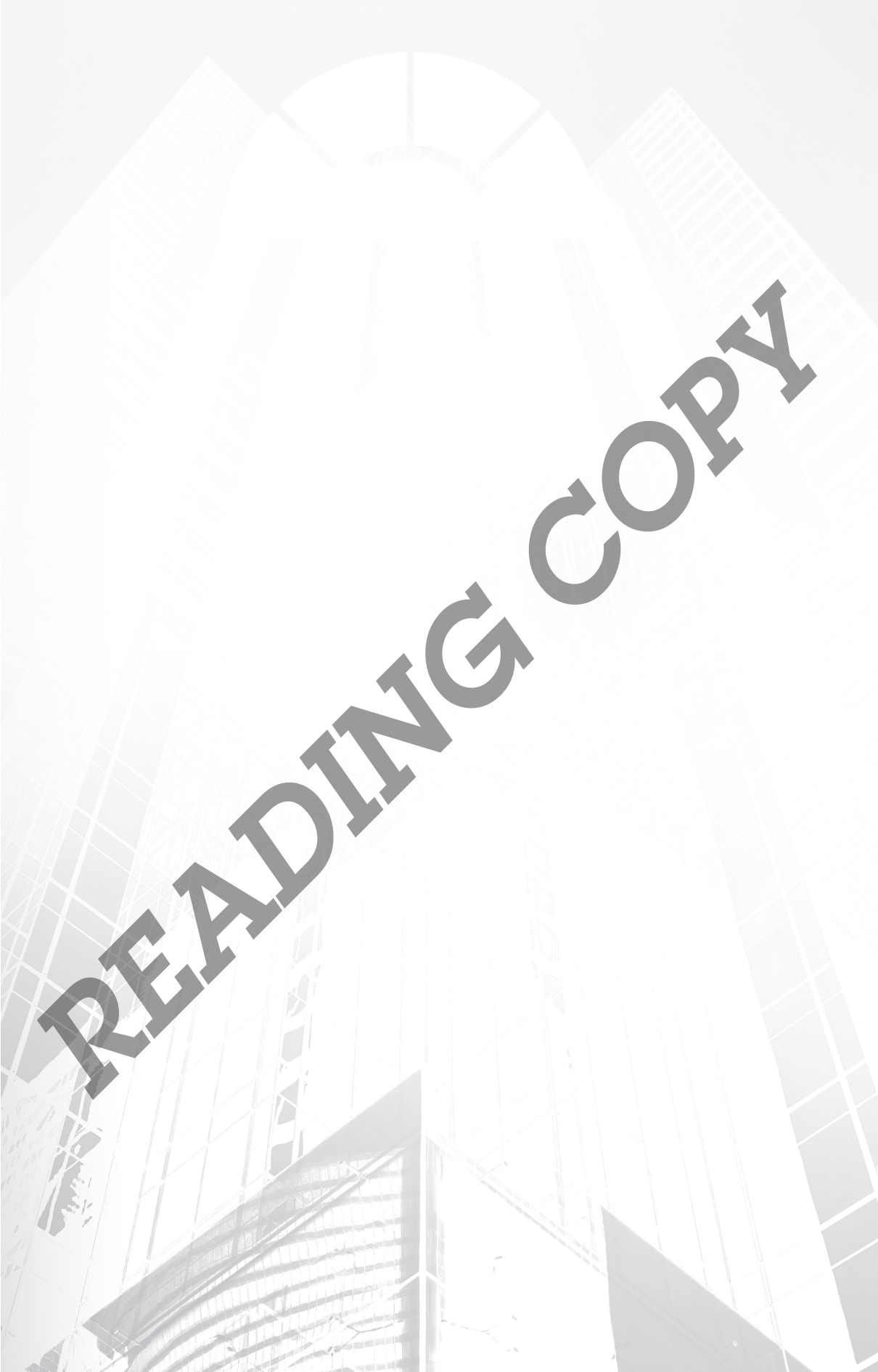
reinventing government 3
revolusi industri 108
Ruang Lingkup Penyelenggaraan Pelayanan
Publik v, 7

S

Sosialisasi dan Publikasi MPP 73
Statistik Pelayanan Publik ASAN viii, 87
swalayan 82, 97

T

terpadu iii, 16, 17, 19, 28, 30, 36, 42,
49, 50, 51, 52, 54, 55, 80, 91, 99,
112, 127, 142, 146
Terpusat vi, 16, 19
the New Public Management 3
the New Public Service 22
tinjauan pelayanan publik v, 1
Transparan v, 9



READING COPY



TENTANG PENULIS



Dr. DADANG SUWANDA, SE., MM., 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 Tahun 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 tahun 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. 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 Deputi Pelayanan Publik Kementerian PAN-RB pada tahun 2019. Sejak tahun 2019 sampai sekarang menjadi Staf Ahli Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD-RI).

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 Procedures 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
7	Sistem Akuntansi Akrua Pemerintah Daerah Berpedoman SAP Berbasis Akrua	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 Akrua Pemerintah Daerah	PT Ghalia Indonesia	Maret 2016
11	Penguatan Pengawasan DPRD untuk Pemerintahan Daerah yang Efektif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2016

No	Judul	Penerbit	Tahun
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 Akrual 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
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

No	Judul	Penerbit	Tahun
23	Dasar-Dasar Akuntansi Pemerintah Daerah Berbasis Akrua	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

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 (IJEEM), 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	Scopus Q3	https://www.jarcds.org/abstract.php?id=5933
9	Risk Management Solution in Local Government Financial Management	Volume 27 No 3 Tahun 2020	Ayer Journal	Scopus Q2	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 Journal	Scopus Q4	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

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
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.
7	<i>Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa</i> , Media online Harnas News. http://harnasnews.com . Desember 2017



Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI, M.Si. terlahir dengan nama Wirman Syafri dari marga Sailiwa adalah Guru Besar Administrasi Negara (Golongan IV/e) lahir sebagai putra keenam dari pasangan Moh. Syarif Akmal (alm) dan Hj. Roa'ni binti Haji Siradj (alm) di Kotaraja Sebarus Liwa Lampung Barat 22 Juni 1958. Menempuh pendidikan Sekolah Dasar Negeri I Liwa, Sekolah Dasar Negeri Lungsir Tanjungkarang dan Sekolah Dasar

Negeri Skala Brak Kotabumi. Tamat Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Liwa tahun 1973 dan lulus SMA Muhammadiyah II Yogyakarta tahun 1977. Memperoleh gelar Sarjana (S1) dari FISIPOL Jurusan Administrasi Negara Universitas Sebelas Maret (UNS) Solo (1983), Strata 2 (S2) Program Studi Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama Ilmu Administrasi Universitas Padjadjaran Bandung (1996) dan Strata 3 (S3) Bidang Ilmu Sosial Universitas Padjadjaran Bandung (2007).

Karier PNS dimulai sebagai Karyawan Kantor Pembangunan Desa (Bangdes) Kabupaten Musi Banyuasin 1985, Kasi Penataan dan Pembinaan Bantuan Desa pada Dit. Bangdes Provinsi Sumatera Selatan (1998-1990), Kepala Bidang Pelatihan pada STPDN (2000-2001), Pembantu Ketua Bidang Akademik STPDN (2002-2003), Direktur Lembaga Pengkajian IPDN (2004-2007), Dekan Fakultas Manajemen Pemerintahan IPDN (2009-2010), Pembantu Rektor Bidang Akademik IPDN (2010-2015), Kepala Lembaga Penelitian dan Kajian IPDN (2015-2018), Kepala Lembaga Pengawasan dan Penjaminan Mutu Internal IPDN (2018-Sekarang) Diklat yang pernah diikuti SPAMA di Yogyakarta (1999), SPAMEN (DIKLATPIM Tk. II) di Bandung tahun 2002 dan Kursus Reguler Angkatan XXXVIII LEMHANAS RI tahun 2005. Buku yang telah terbit antara lain: Hubungan Kerja Kecamatan dan Desa, (2002); Prosiding Hubungan Pusat Dengan Daerah Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (2003); Strategi Agribisnis Kelautan Perikanan, (2003); Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja, Alqa Prisma Interdelta (2008, 2010); Studi tentang Administrasi Publik (2012); Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik. (2012); Teori Pembangunan (2012); Potensi Usaha Bersama Ekonomi Malaysia-Indonesia Dalam Meningkatkan Daya Saing Regional dan Global (Dalam Panas Dingin Hubungan Malaysia - Indonesia: Membina Iklim

Saling Percaya, Pengunting Khadijah Mh. Khalid, Shakila Yacob (INPUMA Universiti Malaya - Kuala Lumpur), (2013), Desentralisasi, Demokrasi, dan Pelayanan Pemerintah Daerah, (2015), serta menulis jurnal terakreditasi scopus dengan judul *"International Academic Conference Proceedings. "Good Village Governance: How Governance Concept Implemented at Rural In Developing Country"*, Humanities and Social Sciences. By The Wei ISSN 2167-3179 (online), USA.

Mengajar Program Pascasarjana pada beberapa perguruan tinggi, dan konsultan pemerintahan daerah seluruh Indonesia. Aktif dalam berbagai kegiatan ilmiah di luar negeri seperti UM (Malaysia), Korea University (Korea Selatan), Delhausie University (Canada), Lund University (Swedia), Copenhagen University (Denmark), Khonkhaen University (Thailand), Utrecht University (Belanda), dan berbagai kunjungan luar negeri seperti Philippines, Republik Rakyat Tiongkok, Singapura, Brunai Darussalam, Prancis, Swiss, Belgia, Polandia, USA, dan lain-lain.



Prof. Dr. Tjahya Supriatna, SU. Lahir di Cirebon tanggal 23 Juli 1953. Lulusan Sarjana Ilmu Administrasi Negara FISIP Unpad tahun 1978; Pasca sarjana UGM tahun 1983 dan S3 FPIPS UPI Bandung tahun 1996. Berkariir selaku PNS sebagai Dosen Tahun 1979 di IIP dan Guru Besar. Berkariir dalam dunia akademik selaku Pembantu Ketua tahun 1985 dan Pit Ketua STPDN tahun 1998. Prof. Dr. Tjahya Supriatna, SU sejak 2001-2007 pernah menjadi pejabat Kampus di Litbang, Dir. Ekda, Dir. Tata Ruang dan LH Ditjen Bangda Kementerian Dalam Negeri. Tahun 2007 Pembantu Rektor IPDN dan menjabat Rektor UNPRI. Sejak tahun 2011 Dir. Pascasarjana dan tahun 2014 dan menjabat Kepala Lembaga Penelitian IPDN tahun 2015. Sejak tahun 2014. Pada tahun 2014 menjabat Kepala Lembaga Penelitian merangkap Sekretaris Senat IPDN dan Ketua STIPAN Abdi Negara. Seiaian itu, Dosen tidak tetap di beberapa Perguruan Tinggi di Pascasarjana Universitas Satya Gama; Pascasarjana Universitas Jenderal Ahmad Yani; dan STIA LAN RI Bandung dan Universitas Langiangbuana Bandung serta menjadi konsultan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di beberapa daerah di Indonesia.

Saat ini menjabat sebagai Sekretaris Senat IPDN.

Buku-Buku yang Telah Dipublikasikan

No.	Judul	Penerbit	Tahun
1	Administrasi, Birokrasi dan Pelayanan Publik	PT. Multimas	1998
2	Birokrasi dan Kemiskinan	Rineka Cipta	1997
3	Akuntabilitas Pemerintahan Dalam Administrasi Publik	CV. Indra Prahasta	2001
4	Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pemerintahan	Multimas	2008
5	Pemerintahan, Birokrasi dan Pemda	Rineka Cipta	
6	Birokrasi dan Pemerintahan Daerah	PT. Nagakusuma	2014
7	Epistemoiogi Pemerintahan (Paradigma Manajemen, Birokrasi dan Kebijakan Publik)	IPDN	2015
8	Pemerintahan dan Kebijakan Publik, IPDN	IPDN	2018
9	Etika Pemerintahan	IPDN	2018
10	Strategi Pembangunan dan Kemiskinan	Rineka Cipta	2001
11	Manajemen Pemerintahan	CV Indra Prahasta	2000
12	Dimensi Pemerintahan dan Kebijakan Publik	IPDN	2007
13	Organisasi dan Managemen	IPDN	2007
14	Sistem Pemerintahan Desa	CV Indra Prahasta	2010
15	Politik Desentralisasi dan Otonomi Daerah	IPDN	2007
16	Teori Pembaharuan Pemerintahan Daerah	IPDN	2008
17	Teori Ilmu Manajemen Pemerintahan Kontemporer	Satyagama	2009
18	Pemerintahan dan Kebijakan Publik (BAHAN KULIAH)	IPDN	2016
19	Filsafat dan Metodologi Ilmu Pemerintahan	IPDN	
20	Manajemen dan Kebijakan Publik	IPDN	2013
21	Sistem Pemerintahan Daerah	Prahasta	2009

22	Teori Organisasi (bahan kuliah STIA LAN Bandung)	STIA LAN	2009
23	Manajemen dan Kepemimpinan Sumber Daya Aparatur Pemerintahan	Prahasta	2009

Paper dan Hasil Penelitian

1. Berbagai Paper bagi kepentingan Seminar Makalah selaku Nara Sumber yang berkenaan dengan Adminisrasi Publik dan Pemerintahan serta Pemerintahan Daerah.
2. Berbagai Hasil Penelitian yang berkenaan dengan Penelitian Mandiri dan Kelompok Dosen dan Lembaga Pemerintahan tentang Administrasi Publik, Pemerintahan dan Pemerintahan Daerah, Pemekaran Daerah, Kapasitas Pemerintahan Daerah, Kinerja Organisasi Pemda dsb.