

Pemerintah Daerah: Antara Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Pelayanan Publik

Perkembangan globalisasi saat ini terus meningkat dan bergulir. Sistem pemerintahan di tiap negara harus dapat mengikuti agar tidak menjadi negara tertinggal. Hal tersebut juga dilaksanakan oleh pemerintah negara Indonesia, di mana selalu melakukan inovasi dalam sistem tata kelola pemerintahannya. Salah satu pilihan strategis di Indonesia adalah melalui pengembangan inovasi pelayanan publik yang mencirikan nilai-nilai yang selama ini melekat pada *good governance*.

Inovasi pelayanan publik merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat kepada masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang dilakukan untuk menguji teori serta menjelaskan hubungan sebab akibat pada variabel. Adapun data penelitian diperoleh melalui kuesioner penelitian terhadap responden penelitian dan melalui wawancara yang berfungsi sebagai control information serta melalui observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) inovasi pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi; 2) kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik; 3) tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari variabel inovasi pelayanan publik terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, tetapi variabel inovasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kualitas pelayanan publik; 4) model peningkatan kualitas pelayanan publik yang dirumuskan berdasarkan hasil uji statistik dengan analisis SEM dengan dua variabel utama yaitu variabel inovasi dan variabel



Epigraf Komunikata Prima

Pondok Sari Permai, Jalan Haji, Blok A3, No. 3, Sentar, Bekasi,
Kabupaten Bekasi, Jawa Tengah, 17034
Telp: +62 81-9232-4862
Fax: +62 81-9232-4862
Email: epigrafkomunikata@gmail.com
www.epigraf.com

ISBN 978-623-5545-31-8

Zulkifli dan M. Irwan Tahir

Pemerintah Daerah: Antara Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Pelayanan Publik



Zulkifli
M. Irwan Tahir



Pemerintah Daerah: **Antara Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Pelayanan Publik**

**Pemerintah Daerah:
Antara Inovasi, Kinerja Organisasi,
dan Pelayanan Publik**

**Pemerintah Daerah: Antara Inovasi, Kinerja Organisasi,
dan Pelayanan Publik**

©2023 oleh Zulkifli dan M. Irwan Tahir

Editor: A. Ruhimat

Desainer Isi dan Sampul: Sona Purwana

Cetakan I, Januari 2023

ISBN 978-623-5545-31-8

Diterbitkan oleh

Epigraf Komunikata Prima

Pondok Baru Permai, Jalan Nuri, Blok A3, No. 9, Gentan, Baki,

Sukoharjo, Jawa Tengah, 57556

Telp. +62 812-9252-6552

Pos-el: epigrafkomunikata.id@gmail.com

www.literator.id

Daftar Isi

Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Prakata	ix
Bab I Prolog: Menimbang Kualitas Pelayanan Publik oleh Pemerintah Daerah.....	1
A. Kualitas Pelayanan Publik di Tingkat Kabupaten	12
B. Fokus Penulisan.....	19
C. Kerangka Pemikiran.....	23
BAB II Seputar Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Kualitas Pelayanan Publik.....	27
A. Kajian-Kajian Terdahulu tentang Inovasi, Kinerja Pemerintah, dan Kualitas Pelayanan Publik	28
B. Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah	48
C. Inovasi Pelayanan Publik.....	58
D. Konsep Kinerja Organisasi	64
E. Kualitas Pelayanan Publik	75
BAB III Metode Analisis terhadap Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Kualitas Pelayanan Publik.....	89
A. Kerangka Konseptual Penelitian	91
B. Unit Analisis, Populasi, Sampel, dan Responden	96
C. Pengumpulan Data	97
D. Uji Kualitas Angket	99
E. Analisis Data.....	103
BAB IV Menilik Inovasi Pelayanan Publik di Daerah	115
A. Studi di Pemerintahan Kabupaten Labuhanbatu Selatan..	116
B. Analisis Deskriptif dan Inferensial.....	133

C. Analisis Implikasi Teoretis Variabel Penelitian.....	161
D. Model Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	188
BAB V Epilog.....	219
Glosarium	223
Daftar Pustaka.....	227
Indeks.....	245
Tentang Penulis.....	249

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	26
Gambar 2.1	Forms of Decentralisation	56
Gambar 3.1	Langkah-Langkah Analisis SEM	113
Gambar 3.2	Model Konseptual	114
Gambar 4.1	Peta Administrasi Kabupaten Labuhabatu Selatan	116
Gambar 4.2	Diagram Lintasan <i>Hibryd Model</i> dengan Notasi LISREL 1 st CFA	141
Gambar 4.3	Penyederhanaan Model Penelitian dengan metode LVS dan 2 nd CFA	144
Gambar 4.4	Diagram Hasil Estimasi Model	145
Gambar 4.5	Diagram Lintasan Model Pengukuran Dua Tingkat (2 nd CFA)	146
Gambar 4.6	Diagram Hasil Estimasi Model Variabel Laten Inovasi Pelayanan Publik.....	151
Gambar 4.7	Diagram Hasil Estimasi Model Variabel Laten Kinerja Organisasi	152
Gambar 4.8	Diagram Hasil Estimasi Model Variabel Laten Kualitas Pelayanan Publik.....	154
Gambar 4.9	Hasil Pengukuran <i>Standardized Solution</i> Model Keseluruhan 2 nd CFA	157
Gambar 4.10	Diagram Penyederhanaan Model Pengukuran dan Model Struktural dengan Metode LVS	159
Gambar 4.11	Model Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik...	189

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Nilai SAKIP Pemerintah Kabupaten/Kota se-Sumatera Utara Tahun 2018.....	13
Tabel 1.2 Pengukuran Kinerja.....	14
Tabel 1.3 Rekapitulasi Retribusi Penerbitan Perizinan	15
Tabel 1.4 Bentuk Inovasi Pelayanan Publik di Kabupaten Labuhanbatu Selatan	16
Tabel 1.5 Hasil Survei Kepuasan Masyarakat.....	17
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu	45
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	93
Tabel 3.2 Alokasi Proporsional Sampel Setiap Strata	97
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas.....	101
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas	103
Tabel 4.1 Luas Wilayah Kabupaten Labuhanbatu Selatan	117
Tabel 4.2 Jumlah dan Kepadatan Penduduk Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2020	119
Tabel 4.3 Penduduk Menurut Jenis Kelamin dan Sex Ratio Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2020.....	119
Tabel 4.4 Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur di Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2020.....	120
Tabel 4.5 Persentase Penduduk Menurut Suku Bangsa di Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2020.....	121
Tabel 4.6 Jumlah Penduduk menurut Kecamatan dan Agama yang Dianut di Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2020	122
Tabel 4.7 Indikator Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Selatan.....	123
Tabel 4.8 Jumlah Fasilitas Pendidikan Umum dan Swasta di Kabupaten Labuhanbatu Selatan	124
Tabel 4.9 Penggunaan Lahan di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.....	125

Tabel 4.10 Produk Domestik Regional Bruto atas Dasar Harga Berlaku menurut Lapangan Usaha di Kabupaten Labuhanbatu Selatan (dalam Miliar Rupiah) Tahun 2016–2020.....	131
Tabel 4.11 Indeks Kemiskinan Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2013–2020.....	132
Tabel 4.12 Responden menurut Jenis Kelamin.....	133
Tabel 4.13 Responden menurut Usia.....	133
Tabel 4.14 Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	134
Tabel 4.15 Uji Normalitas Univariat	136
Tabel 4.16 Uji Normalitas Multivariat	138
Tabel 4.17 Uji Normalitas Univariat yang Telah Ditransformasi 138	
Tabel 4.18 Uji Normalitas Multivariat yang telah ditransformasi	140
Tabel 4.19 Nilai Estimasi Loading Factor Estimates Diagram Hasil Estimasi Model	147
Tabel 4.20 Nilai Loading Factor Diagram Estimasi Model Variabel Laten Inovasi Pelayanan Publik	151
Tabel 4.21 Nilai Loading Factor Diagram Hasil Estimasi Model Variabel Laten Kinerja Organisasi.....	153
Tabel 4.22 Nilai Loading Factor Diagram Hasil Estimasi Model Variabel Laten Kualitas Pelayanan Publik.....	154
Tabel 4.23 Goodness of Fit Indices (GOFI).....	156
Tabel 4.24 Daftar Validitas dan Reliabilitas Variabel Metode 2nd CFA	158
Tabel 4.25 Uji Struktural.....	159
Tabel 4.26 Besar Pengaruh Variabel	160
Tabel 4.27 Inovasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan.....	162
Tabel 4.28 Hasil Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Publik di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.....	183

PRAKATA

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt, karena atas kehendak-Nya maka buku ini bisa tersaji di hadapan sidang pembaca sekalian. Buku ini ditulis dari hasil penelitian tentang peran pemerintah daerah dalam inovasi pelayanan publik serta dampaknya terhadap kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Kajian tentang inovasi pelayanan publik saat ini semakin berkembang seiring dengan geliat Revolusi Industri 4.0 yang berpengaruh terhadap perkembangan penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, buku ini semakin relevan bagi pemerhati, praktisi, dan pembelajar ilmu pemerintahan, administrasi publik, organisasi dan manajemen, serta bidang lainnya. Tidak tertutup kemungkinan juga buku ini untuk dapat dibaca oleh semua pihak yang tertarik dengan kajian tentang inovasi pelayanan publik.

Buku ini diawali dari pembahasan tentang permasalahan yang terjadi seputar penyelenggaraan pelayanan publik, khususnya penerapan inovasi pelayanan publik di Kabupaten Labuhanbatu Selatan pada Bab I. Kemudian, pada Bab II dilanjutkan dengan pembahasan seputar konsep dan teori yang melandasi kajian tentang inovasi, kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. Bab III membahas tentang metodologi sebagai dasar yang menjadi pijakan dalam menganalisis pengaruh antara inovasi pelayanan terhadap kinerja organisasi, serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik. Bab IV memberikan uraian tentang gambaran umum Kabupaten Labuhanbatu Selatan sebagai lokasi penelitian. Bab ini juga membahas tentang analisis pengaruh inovasi pelayanan terhadap kinerja organisasi, implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik, serta perumusan model peningkatan kualitas pelayanan publik. Bab V memberikan konklusi dan

rekomendasi tentang keterkaitan antara inovasi, kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik, serta model peningkatan kualitas pelayanan publik.

Buku ini disusun berdasarkan hasil penelitian penulis. Dengan pendekatan kuantitatif, argumentasi diperkuat dengan hasil analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan 2nd CFA untuk menjelaskan secara rinci pengaruh antar-variable penelitian. Buku ini diharapkan dapat memberikan khazanah baru berkaitan dengan kajian inovasi pelayanan publik maupun kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik.

Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan buku ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terutama dalam pelaksanaan penelitian lapangan di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi sidang pembaca sekalian.

Jatinangor, Januari 2023

Zulkifli
M. Irwan Tahir

BAB I

Prolog: Menimbang Kualitas Pelayanan Publik oleh Pemerintah Daerah

Sejatinya, pelayanan merupakan salah satu kebutuhan dasar dalam kehidupan manusia. Artinya, setiap manusia membutuhkan pelayanan sehingga pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Karena setiap orang merupakan bagian dari masyarakat, pelayanan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat. Pelayanan dalam kehidupan masyarakat inilah yang disebut dengan pelayanan publik. Masyarakat setiap waktu senantiasa memerlukan pelayanan publik yang berkualitas dari penyelenggara pelayanan publik yaitu pemerintah.

Masyarakat senantiasa dan tidak berputus asa menuntut pelayanan publik yang berkualitas meskipun tuntutan tersebut sering kali tidak sesuai atau jauh dari harapannya. Pelayanan yang diterima masyarakat selama ini masih sering kali berbelit-belit, lambat, mahal, melelahkan, tidak transparan, diombang-ambing oleh petugas, dan tidak ada kepastian. Masyarakat yang semestinya ditempatkan sebagai pihak yang dilayani, sebagai *stakeholders* (konsumen atau pelanggan) cenderung diperlakukan tidak pada posisinya. Di dunia korporat berkembang paradigma yang menempatkan pembeli (pelanggan) sebagai raja sehingga pelanggan senantiasa menjadi perhatian utama dalam pelayanan. Ironis bahwa kondisi sebaliknya justru terjadi dalam pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi pemerintah. Dalam hal ini masyarakat sebagai pelanggan (*stakeholders*) tidaklah pada semestinya menjadi perhatian utama dalam pelayanan publik.

Pelayanan yang seharusnya ditujukan kepada masyarakat umum kadang di balik menjadi pelayanan masyarakat terhadap Negara. Padahal, sesungguhnya negara berdiri untuk kepentingan masyarakat yang mendirikannya. Artinya, birokrat seharusnya memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat. Jika kita meninjau kembali pada zaman kerajaan yang birokrasinya dibentuk untuk melayani kebutuhan raja dan keluarganya, bukan untuk melayani kebutuhan rakyat. Birokrasi adalah abdi raja dan bukan

abdi rakyat dan karena itu orientasinya adalah bagaimana melayani dan menyejahterakan raja dan keluarganya, yaitu para penguasa. Setelah kemerdekaan, pada era rezim Orde Baru, orientasi para penguasa masih sangat kuat dalam kehidupan birokrasi publik. Nilai-nilai dan simbol-simbol yang digunakan dalam birokrasi masih amat kuat menunjukkan bagaimana birokrasi publik dan para pejabatnya mempersepsikan dirinya lebih sebagai penguasa daripada sebagai abdi dan pelayan masyarakat. Istilah penguasa tunggal sebagai sebutan untuk bupati dan gubernur pada zaman Orde Baru jelas menunjukkan bagaimana birokrasi publik dan para pejabatnya pada waktu itu memerankan dirinya.

Pelayanan publik merupakan suatu keniscayaan pada semua negara di dunia. Salah satu fungsi kehadiran Negara (yang direpresentasikan oleh pemerintah) adalah menjalankan fungsi pelayanan, yakni pelayanan publik. Pelayanan publik selama ini menjadi ranah Negara yang diwakili oleh pemerintah berinteraksi dengan warga atau masyarakat luas dan lembaga-lembaga nonpemerintah.

Sebagai representasi Negara, pemerintah menjadi satu-satunya lembaga atau organisasi yang memiliki legitimasi yang kuat atas setiap warga negaranya. Miriam Budiardjo (2008) menyatakan bahwa Negara merupakan alat (*agency*) dari masyarakat yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur hubungan-hubungan manusia dalam masyarakat dan menertibkan gejala-gejala kekuasaan dalam masyarakat.

Sementara itu, menurut Rasyid (2007: 11), pemerintahan modern pada hakikatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintahan tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Adapun Mulyadi (2016) menduga kelambanan pelayanan birokrasi tidak hanya disebabkan oleh kurang baiknya cara pelayanan di tingkat pelaksana. Ada faktor lain yang memengaruhi kualitas pelayanan yakni prinsip dari organisasi pemerintah yang berorientasi kepada pelaksanaan dan pertanggungjawaban formal saja, tanpa mempertimbangkan aspek kualitas. Dengan demikian, dapat dipahami apabila pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh aparatur negara masih berada dalam peringkat *present and accounted*, yakni organisasi atau pegawai menyadari dan mengetahui kedudukan mereka untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, tetapi belum serius berupaya melaksanakannya (Silalahi dalam Zulkarnaen, 1996: 55).

Pemerintah (termasuk pemerintah daerah) dalam menjalankan fungsi pelayanan publik yang amat luas dan kompleks dilakukan melalui suatu jenjang hierarki yang dikenal dengan birokrasi pemerintah. Birokrasi pemerintah inilah yang bertindak sebagai mesin penggerak keberlangsungan pelayanan publik di semua lini dan sisi kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara. Sebaliknya, dari sisi warga atau masyarakat sesungguhnya setiap warga negara membutuhkan pelayanan publik. Mulai dari dalam kandungan, lahir, bayi, anak-anak, remaja, dewasa, tua, dan sampai meninggal dunia semuanya membutuhkan pelayanan atau berhubungan dengan pelayanan publik. Tidak ada satu fase dalam kehidupan berbangsa, bernegara, dan bermasyarakat yang tidak membutuhkan pelayanan dari Negara (atau pemerintah).

Namun, birokrasi pemerintah sering kali mendapat sorotan tajam dari warga atau masyarakat luas. Hal ini karena fungsi pelayanan publik yang menjadi tanggung jawabnya, yang semestinya dijalankan dengan penuh tanggung jawab moral dan sikap profesional yang tinggi, justru menjadi salah satu titik lemah yang krusial dalam birokrasi pelayanan publik itu sendiri. Interaksi yang berlangsung antara Negara (pemerintah) dengan warga atau

masyarakat luas selama ini penuh dinamika, tetapi masih lebih banyak dirasakan pelayanan yang tidak optimal oleh masyarakat.

Pelayanan publik mencakup segala bidang kehidupan berbangsa, bernegara, dan bermasyarakat. Kewenangan pemerintah yang sangat luas dalam penyelenggaraan pelayanan publik, menempatkan birokrasi pemerintah pada posisi yang amat kuat atas semua warga masyarakat. Setiap orang harus tunduk pada ketentuan-ketentuan yang ditentukan oleh pemerintah, termasuk intervensi birokrasi atas pelayanan publik. Fungsi pelayanan publik yang begitu luas melekat pada pemerintah dan dijalankan oleh birokrasi pemerintah. Semestinya hal ini diikuti dengan penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas, profesional, akuntabel, disertai dengan tanggung jawab moral yang tinggi.

Kultur birokrasi pemerintahan yang seharusnya lebih menekankan pada pelayanan publik ternyata tidak dapat dilakukan secara efektif oleh birokrasi pemerintah di Indonesia. Kondisi tersebut merupakan implikasi dari sistem politik yang menempatkan birokrasi lebih sebagai instrumen politik kekuasaan daripada sebagai agen pelayanan publik. Di sisi lain, secara kultural kondisi tersebut lebih disebabkan akar sejarah kultural feodalistik birokrasi, seperti masih diadopsinya budaya priyayi yang sangat bersifat paternalistik. Aktualisasi dari sistem nilai priyayi (borjuis) yang membawa efek psikologis pada aparat birokrasi. Birokrasi beserta aparatnya cenderung mengasumsikan diri sebagai pihak yang harus dihormati oleh masyarakat. Birokrasi tidak merasa berkewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena birokrasi bukan sebagai pelayan. Akan tetapi, justru sebaliknya, masyarakatlah yang harus melayani dan mengerti keinginan birokrasi (Callista, 2014).

Undang-Undang Dasar 1945 telah mengatur bahwa peran Negara tidak hanya terbatas penjaga ketertiban semata, tetapi Negara juga dimungkinkan untuk ikut serta dalam segala aspek

kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah (Negara) merasuk ke dalam setiap sendi kehidupan masyarakat guna memenuhi kebutuhan setiap warga negaranya, hal ini yang salah satunya dimaknai sebagai penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan dalam arti luas yang dapat saja berupa produk-produk kasatmata maupun tidak kasatmata. Selain itu, bahwa pelayanan publik tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, tetapi juga sebagai wujud mematuhi peraturan perundang-undangan.

Perlu juga diingat di sini bahwa pelayanan publik dalam konteks pemenuhan kebutuhan masyarakat, bukannya tanpa perkembangan. Sejalan dengan berjalannya waktu, kebutuhan masyarakat pun mengalami berbagai perkembangan, baik jenis, kuantitas, maupun kualitasnya. Perkembangan kebutuhan masyarakat ini tentu saja diiringi dengan tuntutan pemenuhan secara baik serta perbaikan-perbaikan terkait kualitas yang diinginkan oleh pihak-pihak yang menjadi *stakeholders* pelayanan publik.

Birokrasi pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik secara tepat dan berkualitas. Kemampuan memberikan pelayanan secara baik, efisien, akuntabel, dan berkualitas sesuai standar yang ditentukan saat ini sudah merupakan suatu keniscayaan. Siapa pun, lembaga apa pun (dari birokrasi pemerintah) tidak bisa menghindari dari tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, dalam beberapa dekade terakhir berkembang berbagai model standar pelayanan minimal dalam sektor pelayanan publik. Jika dikaji secara mendalam, di sini tersirat suatu pesan yang kuat bahwa pelayanan publik tidak hanya sekadar penyelenggaraan fungsi pelayanan yang melekat pada birokrasi pemerintah. Akan tetapi, penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah dipandang sebagai suatu proses kinerja pemerintah (atau birokrasi pemerintah). Artinya, baik

buruknya pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi pemerintah akan mencerminkan baik buruknya kinerja pemerintah. Tidak dimungkiri bahwa masih terjadi berbagai penyimpangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Selain itu, birokrasi pemerintah juga dihadapkan pada berbagai kendala dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Sebenarnya, konsep pelayanan publik masa kini telah mencapai tahapan yang dalam prosesnya selalu berusaha untuk menghindari kebohongan publik (rekayasa birokrasi) serta monopoli yang kerap dilakukan oleh Negara. Namun, dalam kenyataan pengimplementasiannya selalu ada penyimpangan di sana-sini. Misalnya, birokrasi sering mengambil kesempatan dalam pemberian hak pelayanan terhadap konsumen sebagai ladang subur untuk memperoleh pendapatan tambahan dengan mempersulit prosedur administrasi di setiap rantai birokrasi. Salah satu dampak yang ditimbulkan adalah fenomena *high cost economy* yang disebabkan oleh merajalelanya kartel, monopoli, favoritisme, praktik standar ganda dan pungutan (liar) yang bernuansa resmi hingga setengah resmi. Hal ini tentu saja sangat bertentangan dengan hakikat pelayanan publik yang diartikan sebagai pemberian pelayanan prima (kemampuan terbaik) dari aparatur atau instansi pemerintahan sebagai wujud pengabdian kepada masyarakat luas (Rahmawati, 2011).

Buruknya kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi di Indonesia menjadi perhatian serius Presiden Jokowi, sebagaimana ditulis dalam *Kompas* edisi Minggu, 12 Juni 2016. Presiden Jokowi menyatakan bahwa sejumlah pelayanan publik, seperti imigrasi, pengurusan paspor, pengurusan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Surat Izin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK), Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), akta kelahiran, akta nikah, dan sertifikat tanah, pada umumnya masih buruk.

Banyak pihak telah menyoroti berbagai virus penyakit atau patologi dalam pelaksanaan aktivitas pelayanan publik. Fenomena buruk yang sering kali dirasakan adalah masih tumbuh suburnya aktivitas percaloan. Fenomena percaloan ini telah memberikan gambaran bahwa seolah hampir tidak ada lembaga birokrasi yang bebas dari praktik percaloan.

Praktik percaloan di Indonesia terutama di lembaga-lembaga pemerintah yang melakukan aktivitas pelayanan publik yang langsung kepada masyarakat. Sebagai contoh pada pengurusan SIM, KTP, sertifikat tanah, makelar kasus, dan bahkan sampai pada percaloan pelayanan untuk memperoleh keadilan. Di sini terdapat virus patologi yang bernuansa korupsi, yaitu pungutan liar, penyuapan dan lain-lain. Pengurusan sesuatu kebutuhan dengan melalui percaloan akan memungkinkan melahirkan suatu kesepakatan yang bertentangan dengan nilai etika, moralitas, rasionalitas, keimanan, dan bahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Wujud kesepakatan itu mungkin bisa berbentuk penyuapan dan pungutan liar. Penyuapan adalah suatu bentuk sogokan untuk mempermudah, pembebasan, keringanan, dan sebagainya. Adapun pungutan liar adalah suatu bentuk penerimaan yang tidak ada landasan aturan yang jelas dan untuk kepentingan dirinya sendiri (Noer, 2016).

Sesungguhnya, pungutan liar (pungli) adalah perbuatan terlarang yang terkategori sebagai jenis pelanggaran hukum yang masuk kategori korupsi. Namun, fenomena praktik pungli terjadi di mana-mana dalam berbagai bentuk dan pada berbagai level pelayanan publik oleh birokrasi. Fenomena pungli (dan penyogokan) terjadi, baik pada level atas, menengah, maupun level bawah. Meskipun pemerintah telah membentuk Satuan Sapu Bersih Pungutan Liar (Saber Pungli), praktik pungli di kalangan birokrasi tampaknya tidak kunjung berkurang apalagi hilang. Hal ini mencerminkan betapa buruknya mentalitas birokrasi pemerintah.

Apapun alasannya, pungli adalah perbuatan yang terlarang bagi semua aparat birokrasi pemerintah. Sering kali terdengar bahwa petugas pelayanan publik pada level rendah melakukan pungli dengan motif untuk menambah penghasilan karena pendapatan (gaji) resmi yang rendah. Akan tetapi, oknum birokrat pada level jabatan tinggi juga tidak jarang terbelit kasus pungutan liar atau dapat dikatakan korupsi yang nilainya cukup fantastis. Fenomena ini cukup memberikan stigma bahwa mentalitas birokrasi pelayanan publik masih buruk.

Perlu disadari bahwa birokrasi masih dipengaruhi relatif kuat oleh politik dan kekuasaan yang mengakibatkan birokrasi tidak dapat bekerja dengan tenang dan profesional. Karena besarnya pengaruh politik dan kekuasaan maka kultur yang terbangun dalam birokrasi lebih cenderung dan sibuk melayani penguasa daripada menjalankan fungsi utamanya sebagai pelayan publik. Birokrasi tetap tampil sebagai lembaga yang tidak efisien. Lebih memprihatinkan lagi adalah birokrasi seolah enggan untuk mereformasi dirinya untuk melakukan perubahan (mempertahankan *status quo*), eksklusif, *rigid*, dan terlalu dominan. Dominasi birokrasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, menyebabkan hampir seluruh urusan publik (masyarakat) membutuhkan birokrasi. Kondisi ini yang menimbulkan persepsi negatif masyarakat terhadap birokrasi sebagai inefektivitas dan inefisiensi.

Indikator lain yang merefleksikan potret buruk birokrasi adalah tingginya biaya yang dibebankan untuk pengurusan hal tertentu, baik yang berupa *legal cost* maupun *illegal cost*, waktu tunggu yang lama, banyaknya pintu layanan yang harus dilewati, atau *service style* yang tidak berperspektif pelanggan. Turut menyempurnakan buruknya kinerja birokrasi adalah rendahnya penguasaan kompetensi birokrat yang disinyalir disebabkan oleh renggangnya kualitas filter rekrutmen dan rendahnya kualitas pembinaan

kepegawaian, serta dominannya kepentingan politis dalam kinerja birokrasi (Widya, 2011).

Penyelenggaraan pelayanan publik perlu terus mendapat perhatian luas dari berbagai pihak karena berbagai persoalan dan penyimpangan yang mengiringi proses pelayanan publik. Segala persoalan dan penyimpangan itu perlu terus diupayakan penyelesaiannya secara komprehensif. Walaupun demikian, harus diakui bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat (masyarakat luas) bukannya tidak ada perubahan atau perbaikan. Pemerintah terus berupaya melakukan perbaikan dan pembaruan sektor pelayanan. Hal ini seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan di dalam birokrasi pemerintah itu sendiri.

Berbagai upaya untuk melakukan perubahan dalam bidang pelayanan publik telah dilakukan oleh pemerintah, seperti menetapkan standar pelayanan publik, dengan harapan pelayanan yang cepat, tepat, murah, dan transparan dapat terwujud. Namun, upaya tersebut belum banyak dinikmati masyarakat. Misalnya, pelaksanaan sistem dan prosedur pelayanan yang kurang efektif, berbelit-belit, lamban, tidak merespons kepentingan pelanggan, dan lain-lain. Indikasi tersebut merupakan cerminan bahwa kondisi birokrasi dewasa ini dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih belum sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat. Ketidakpuasan terhadap kinerja pelayanan publik dapat dilihat dari keengganan masyarakat (menghindar) untuk berhubungan dengan birokrasi pemerintah. Adanya fenomena "*high cost*", kurang responsif, kurang informatif, kurang *accessible*, kurang koordinasi, kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat, inefisiensi, dan birokratis (Widya, 2011). Inilah gambaran kondisi pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat selama ini.

Gambaran tentang citra buruk birokrasi pelayanan publik di Indonesia, tampak pula dari laporan *Global Competitiveness*

Index tahun 2018 yang dirilis oleh *World Economic Forum* (WEF) yang menempatkan Indonesia berada pada posisi ke-45 dari 140 negara. Posisi ini sedikit membaik dari tahun 2017, dalam hal ini Indonesia berada pada peringkat ke-47 dengan skor keseluruhan 64. Metodologi *global competitiveness report* terbaru memberikan pandangan tentang kesiapan negara untuk masa depan, *modal social*, hingga dukungan terhadap *bisnis disruptif* dan kekhawatiran utang. Terkait nilai seluruh komponen, secara institusi Indonesia mencatat skor 58 atau peringkat ke-48. Dalam hal pengadopsian teknologi informasi, Indonesia berada pada peringkat ke-50 dengan skor 61. Sementara itu, dalam hal kapabilitas inovasi, Indonesia bertengger pada posisi ke-68 dengan skor 37. (*Kompas.com*, 2019)

Gambaran tersebut menunjukkan betapa kondisi pelayanan publik belum sepenuhnya mendukung daya saing bangsa di tengah era persaingan bebas yang amat kompetitif antarbangsa. Pelayanan sektor publik saat ini dihadapkan pada sejumlah tekanan lingkungan ideologi, politik, dan ekonomi yang menuntut akuntabilitas dan tanggung jawab moral yang tinggi, biaya murah, informatif dan komunikatif, memiliki *accessibility* yang tinggi, fleksibel, koordinatif, responsif terhadap keluhan/saran/aspirasi masyarakat, efisien, serta tidak birokratis. Dengan demikian, sudah seharusnya birokrasi pelayanan publik harus melakukan perubahan.

Perubahan dalam organisasi atau birokrasi didefinisikan sebagai mengubah “perilaku, struktur, prosedur, tujuan, dan *output*”. Perubahan yang dimaknai sebagai inovasi, penyesuaian-penyesuaian atau hal yang sama sekali baru (Hahn dan Hanson dalam Razik dan Swanson, 1995). Inovasi dilihat sebagai “generasi, pengadopsian dan implementasi gagasan baru, proses, produk atau pelayanan”.

Perubahan adalah hal penting bagi birokrasi. Apa pun perubahan yang terjadi sebagai hasil dari pembaharuan itu sendiri atau program perbaikan yang terus-menerus, maupun sebagai

hasil penyesuaian diri terhadap kondisi lingkungan yang berbeda dan baru. Untuk melakukan ini, sistem birokrasi harus tetap secara konstan menyadari keinginan alami dan lingkungannya, seperti perubahan lingkungan dan teknologi, struktur sosial baru, serta perkembangan nilai-nilai baru. Dengan demikian, birokrasi harus menyadari perubahan-perubahan itu dan menyiapkan berbagai hal, seperti *hardware* dan *software*, instruksi, serta organisasi yang tetap terus bergairah untuk hidup. Sistem birokrasi harus tetap menyadari secara konstan belajar pada alam lingkungan dan pengalaman masa lalu, bekerja dengan tegar dalam arus dunia yang terus bergerak, dan harus menemukan/menciptakan kreativitas bagi masa depan mereka sendiri (Fullan dan Stiegelbauer, 1991).

A. Kualitas Pelayanan Publik di Tingkat Kabupaten

Pada tataran implementasi, masih rendahnya kualitas pelayanan publik sebagai akibat dari rendahnya kinerja birokrasi, tampak dari hasil penilaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Selama dua tahun berturut-turut, yaitu tahun 2018 dan 2019, Kabupaten Labuhanbatu Selatan memperoleh nilai masing-masing sebesar 44,04 (C) dan 44,35 (C), atau termasuk lima kabupaten dengan nilai SAKIP terendah di Provinsi Sumatera Utara. Masih rendahnya capaian pelaksanaan SAKIP berdasarkan evaluasi Kementerian PAN dan RB tersebut, dapat diindikasikan berdasarkan beberapa permasalahan yang timbul dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

Tabel 1.1 Nilai SAKIP Pemerintah Kabupaten/Kota se-Sumatera Utara
Tahun 2018

No.	Pemerintah Kabupaten/Kota se-Sumatera Utara	Predikat SAKIP
1	Asahan	B
2	Batubara	C
3	Dairi	C
4	Deli Serdang	Cc
5	Humbang Hasundutan	Cc
6	Karo	C
7	Labuhanbatu	Cc
8	Labuhanbatu Selatan	C
9	Labuhanbatu Utara	Cc
10	Langkat	Cc
11	Mandailing Natal	C
12	Nias	Cc
13	Nias Barat	C
14	Nias Selatan	-
15	Nias Utara	C
16	Padang Lawas	C
17	Padang Lawas Utara	C
18	Pakpak Barat	Cc
19	Samosir	B
20	Serdang Bedagai	B
21	Simalungun	C
22	Tapanuli Selatan	C
23	Tapanuli Tengah	C
24	Tapanuli Utara	Cc
25	Toba Samosir	C
26	Kota Binjai	C
27	Kota Gunung Sitoli	Cc
28	Kota Medan	Cc
29	Kota Padangsidempuan	C
30	Kota Pematangsiantar	C

31	Kota Sibolga	-
32	Kota Tanjungbalai	B
33	Kota Tebing Tinggi	Cc

Sumber: Kemenpan RB, 2019

Data tersebut didukung dengan pengukuran tingkat capaian kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu tahun 2018. Hal itu dilakukan dengan cara membandingkan antara target pencapaian indikator sasaran yang telah ditetapkan dalam penetapan kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu tahun 2018 dengan realisasinya. Target capaian kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu tahun 2018 dapat diilustrasikan dalam tabel berikut.

Tabel 1.2 Pengukuran Kinerja

Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	Target	Realisasi	%
Terlayannya masyarakat secara profesional dan Menyeluruh	Lama proses Perizinan (hari kerja setelah berkas lengkap)	7 hari	3 hari	233%
Tercapainya akuntabilitas kinerja pemerintah daerah	Jumlah MoU kerja sama bidang penanaman modal dan investasi yang terjalin antara pemerintah dan dunia usaha	1 MoU	2 MoU	200%
Terwujudnya budaya melayani dan mengayomi	Terselenggaranya penataan sistem informasi penanaman modal	1 sistem	1 sistem	100%

<i>Image</i> pemerintahan, PNS dan pelayanan yang berpihak kepada Masyarakat	Jumlah investor PMA/PMDN	9/45	0	0%
Meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan	Jumlah investor berskala Nasional (PMA/PMDN)	2	0	0%

Sumber: Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2018

Dari tabel tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa kinerja pelaksanaan evaluasi tata kerja telah tercapai cukup memadai. Namun, *image* pemerintahan dan PNS terhadap pelayanan yang berpihak kepada masyarakat masih sangat rendah, kemudian partisipasi masyarakat juga demikian, pencapaian target masih 0%.

Tabel 1.3 Rekapitulasi Retribusi Penerbitan Perizinan

No.	Uraian	Target PAD (Rp)	Realisasi (Rp)	Presentase
1	Retribusi Izin Mendirikan Bangunan	245.000.000	135.017.192	55,1%
2	Retribusi Izin Gangguan	200.000.000	0	0%
3	Retribusi Izin Trayek	5.000.000	0	0%
Total		450.000.000	135.017.192	55,1%

Sumber: Kabupaten Labuhanbatu Selatan Tahun 2019

Aspek efisiensi dilihat dari semua data-data dan pencapaian sasaran program tersebut bahwa Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan harus terus melakukan perbaikan sehingga target yang saat

ini belum tercapai seperti pada persentase Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari Retribusi Izin pada Tahun 2018 ini mencapai 55,1% dari target yang ingin dicapai sebesar 100%.

Dalam rangka pencapaian reformasi birokrasi, perlu didukung oleh adanya inovasi dalam pelayanan publik. Inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan publik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Inovasi ini tidak harus berupa suatu penemuan baru, tetapi juga mencakup pendekatan baru, perluasan maupun peningkatan kualitas pada inovasi pelayanan publik yang ada. Beberapa jenis bentuk inovasi pelayanan publik yang sudah ada di Kabupaten Labuhanbatu Selatan saat ini antara lain dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.4 Bentuk Inovasi Pelayanan Publik di Kabupaten Labuhanbatu Selatan

No.	Nama Inovasi Pelayanan	Perangkat Daerah
1	Aplikasi E-Perizinan	DPMPTSP
2	BPJS Kesehatan	Dinas Kesehatan
3	BPJS Ketenagakerjaan	Dinas Ketenagakerjaan
4	SMS Gateway	Dinas Kominfo
5	Online Single Submission (OSS)	DPMPTSP
6	Source Code "Seri Deli"	DPMPTSP
7	Command Center	Dinas Kominfo
8	Aplikasi Voting Kepuasan Masyarakat	DPMPTSP
9	Aplikasi SiCantik <i>Cloud</i>	DPMPTSP
10	Kotak Pengaduan berbasis elektronik	DPMPTSP
11	KSWP (Konfirmasi Status Wajib Pajak)	Badan Pendapatan Daerah

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2020

Dari tabel tersebut terlihat bahwa terdapat enam inovasi pelayanan publik yang telah diimplementasikan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan sejauh ini. Meskipun demikian, hal tersebut ternyata belum

berbanding lurus dengan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah, dalam hal ini Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

Tabel 1.5 Hasil Survei Kepuasan Masyarakat

Nilai Indeks	3.054
IKM Unit Pelayanan	76.350
Mutu Pelayanan	C
Kinerja Unit Pelayanan	Kurang Baik

Dari Tabel 1.5 yang merupakan hasil Survei Kepuasan Mandiri yang dilaksanakan pada tahun 2018, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tertimbang per unsur pelayanan produk layanan, kompetensi pelaksana, dan waktu pelayanan termasuk pada kategori kurang baik. Demikian juga dengan nilai indeks unit pelayanannya. Nilai indeks unit pelayanan termasuk pada kategori kurang baik dengan nilai **3.054**.

Sejalan penjelasan tersebut secara konseptual dapat dijelaskan bahwa terdapat keterkaitan antara inovasi, kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan. Sebagaimana dikemukakan Mulgan dan Albury (dalam Muluk 2008: 46) bahwa "inovasi diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang lama terabaikan". Selanjutnya, Kumorotomo (2005: 189–194) mengemukakan bahwa birokrasi publik harus senantiasa mengupayakan agar layanan yang diberikan cukup masuk akal dari segi biaya, memiliki kualitas yang memadai, dan disediakan dengan cara-cara yang adil. Adapun Mulgan dan Albury (dalam Muluk, 2008: 45) mengemukakan juga bahwa keberhasilan inovasi merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk pelayanan, dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil dari efisiensi, efektivitas, atau kualitas hasil layanan.

Kabupaten Labuhanbatu Selatan di Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu kabupaten yang terbentuk dan lahir di era reformasi dan otonomi daerah yang dibentuk berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kabupaten Labuhanbatu Selatan di Provinsi Sumatera Utara. Sebagai Daerah Otonom Baru, Kabupaten Labuhanbatu Selatan terus bergerak dan menggeliat maju dalam menata dan membangun daerah termasuk sektor pelayanan publik.

Bentuk keseriusan Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Nomor 12 Tahun 2013 tentang Pelimpahan Kewenangan Pengelolaan dan Kuasa Penandatanganan Naskah Perizinan dan Non-Perizinan kepada Kepala Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal, terhitung sejak tahun 2013 sudah melayani pengurusan pelayanan melalui satu pintu (Fitrah A. Mingka, Kabid Pelayanan Perizinan dan Penanaman Modal, 17 Desember 2017, dalam <https://www.metro24.co>). Dengan ditetapkannya Peraturan Bupati dimaksud maka Bupati Labuhanbatu Selatan telah 100% melimpahkan kewenangannya kepada Kepala Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal, dengan harapan dapat memaksimalkan kualitas mutu layanan pada masyarakat.

Dalam perjalanannya, dengan diundangkannya dalam lembaran Negara Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah maka sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan Nomor 9 Tahun 2016, Organisasi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal berubah nama menjadi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Perubahan nomenklatur perangkat daerah ini juga telah ditindaklanjuti dengan terbitnya Peraturan Bupati Labuhanbatu Selatan Nomor 16 Tahun 2017 tentang Pelimpahan

Kewenangan Pengelolaan dan Kuasa Penandatanganan Naskah Perizinan dan Non Perizinan.

Sebagai tindak lanjut dari komitmen bersama pencegahan korupsi terintegrasi di Kabupaten Labuhanbatu Selatan yang merupakan bagian dari rencana aksi pencegahan korupsi dimaksud adalah penerapan pelayanan perizinan terpadu berbasis elektronik. Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu Selatan melalui Dinas Penanaman Modan dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu telah melaksanakan penandatanganan Kesepakatan Bersama antara Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Deli Serdang dengan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan tentang Kerja Sama Jaringan Lintas Daerah, dengan Nomor 503/1019/MOU/DPMPTSP-DS/X/2017 dan Nomor 503/1278/DPMPTSP-LS/X/2017, dengan fokus ruang lingkup kerja sama dibidang teknologi informasi.

Nota Kesepahaman ini ditindaklanjuti dengan Berita Acara Serah Terima Nomor 503/1033/BAST/DPMPTSP-DS/X/2017 tentang Penggunaan *Source Code "Seri Deli"* Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Deli Serdang kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Adopsi aplikasi informasi dan teknologi di bidang pelayanan publik yang dikembangkan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang merupakan rekomendasi dari KPK RI.

B. Fokus Penulisan

Secara lebih spesifik studi ini dilakukan di Kabupaten Labuhanbatu Selatan sebagai salah satu daerah otonom baru di Provinsi Sumatera Utara yang dibentuk berdasarkan Undang Undang RI Nomor 22 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kabupaten Labuhanbatu Selatan di Provinsi Sumatera Utara. Salah satu tugas dan fungsi yang melekat pada Kabupaten Labuhanbatu Selatan adalah menyelenggarakan

pelayanan publik. Dalam penyelenggaraan fungsi pelayanan tersebut pemerintah Kabupaten Labuhanbatu Selatan dituntut untuk mampu menyelenggarakan pelayanan secara lebih adaptif, luwes, responsif, berkualitas, akuntabel dan tanggung jawab moral yang tinggi. Juga dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan ketersediaan fasilitas untuk merespons setiap perubahan dengan cepat dan baik.

Penulis tertarik untuk melakukan studi tentang pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi dan implikasinya pada kualitas pelayanan publik. Secara lebih spesifik, studi dilakukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kabupaten Labuhanbatu Selatan Provinsi Sumatera Utara.

Seperti telah disinggung sebelumnya, jelaslah bahwa birokrasi pelayanan publik (pemerintah) merupakan representasi Negara yang menjadi satu-satunya lembaga atau organisasi yang memiliki legitimasi yang kuat atas setiap warga negaranya. Dalam hal ini, negara merupakan alat (*agency*) dari masyarakat yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur hubungan-hubungan manusia dalam masyarakat dan menertibkan gejala-gejala kekuasaan dalam masyarakat.

Salah satu fungsi kehadiran negara (yang direpresentasikan oleh pemerintah) adalah menjalankan fungsi pelayanan, yakni pelayanan publik. Pelayanan publik menjadi ranah Negara yang diwakili oleh pemerintah dalam berinteraksi dengan warga atau masyarakat luas dan lembaga-lembaga nonpemerintah.

Pemerintah (termasuk pemerintah daerah) dalam menjalankan fungsi pelayanan publik yang amat luas dan kompleks dilakukan melalui suatu jenjang hierarki yang dikenal dengan birokrasi pemerintah. Birokrasi pemerintah inilah yang bertindak sebagai mesin penggerak keberlangsungan pelayanan publik di semua lini dan sisi kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara.

Sebaliknya, dari sisi warga atau masyarakat sesungguhnya setiap warga Negara membutuhkan pelayanan publik. Mulai dari dalam kandungan, lahir, bayi, anak-anak, remaja, dewasa, tua dan sampai meninggal dunia semuanya membutuhkan pelayanan atau berhubungan dengan pelayanan publik. Hampir tidak ada satu fase pun dalam kehidupan berbangsa, bernegara, dan bermasyarakat yang tidak membutuhkan pelayanan dari Negara (atau pemerintah).

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan seputar pelayanan publik di daerah, antara lain sebagai berikut.

1. Masih rendahnya kualitas pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP;
2. Masih rendahnya kinerja Dinas Penanaman Modal dan PTSP dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat;
3. Masih rendahnya Image pemerintahan dan PNS terhadap pelayanan yang berpihak kepada masyarakat;
4. Masih rendahnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan di bidang penanaman modal;
5. Belum optimalnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) di bidang penanaman modal.

Mengingat luasnya permasalahan yang melingkupi penyelenggaraan pelayanan publik, secara konseptual studi ini dibatasi pada permasalahan bagaimana pengaruh Inovasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Organisasi dan implikasinya pada Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan Provinsi Sumatera Utara.

Pertanyaan-pertanyaan yang mengemuka sebagai kerangka penulisan dari studi ini, antara lain sebagai berikut.

1. Seberapa besar pengaruh Inovasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan?
2. Seberapa besar Pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan?
3. Seberapa besar Pengaruh Inovasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Organisasi dan Implikasinya terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan?
4. Bagaimana Model Konseptual yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik melalui Inovasi Pelayanan Publik dan Peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan?

Secara umum, tujuan studi yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis dan mengetahui seberapa besar Pengaruh Inovasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui seberapa besar Pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui seberapa besar Pengaruh Inovasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Organisasi dan Implikasinya terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

4. Untuk merumuskan Model Konseptual yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik melalui Inovasi Pelayanan Publik dan Peningkatan Kinerja Organisasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan?

Adapun kegunaan studi berkaitan dengan topik penelitian yang akan dilaksanakan adalah sebagai berikut.

1. Kajian ini berguna sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu Selatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.
2. Kajian ini berguna sebagai acuan bagi program selanjutnya dalam pencapaian sasaran penyelenggaraan pelayanan publik di Kabupaten Labuhanbatu Selatan sebagai wujud nyata membangun penyelenggaraan pelayanan publik yang inovatif, berkualitas, efisien, efektif, dan akuntabel.
3. Hasil penelitian ini berguna bagi aparatur pemerintah dan masyarakat luas di Kabupaten Labuhanbatu Selatan dalam membangun dan menciptakan masyarakat dan aparatur pemerintahan yang saling bersinergi untuk mewujudkan Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan yang peduli, ramah, dan melayani dengan sepenuh hati.

C. Kerangka Pemikiran

Birokrasi pemerintah harus dapat mendeteksi secara dini setiap perubahan yang akan terjadi dan mempunyai kapasitas untuk mengantisipasi dan menyikapinya dengan cara yang terbaik sesuai dengan perkembangan yang ada di masyarakat. Agar dapat melakukan hal tersebut maka birokrasi pemerintah (pelayanan publik) harus mempunyai kemandirian, kreativitas, dan inovasi-inovasi baru. Pemerintah yang otonom (birokrasi pemerintah) seharusnya dapat merancang atau melakukan inovasi dan

perubahan-perubahan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, agar penyelenggaraan pelayanan publik dapat menjadi efisien, efektif, berkualitas, dan akuntabel.

Guna dapat mencapai hal tersebut, birokrasi pemerintah (penyelenggara pelayanan publik) harus mengembangkan nilai-nilai yang dapat mendorong bertumbuhkembangnya prakarsa, ide-ide kreatif, dan inovasi-inovasi dalam pelayanan publik. Birokrasi pemerintah harus dibangun agar mempunyai kapasitas serta kemauan untuk melaksanakan fungsi dan tugas pelayanan publik secara luwes dan penuh dinamika. Hal ini akan membuka ruang bagi terbangunnya ide-ide, kreativitas, dan inovasi baru dalam pelayanan publik. Selain itu, juga membangun kapasitas manajerial di dalam birokrasi pemerintah itu sendiri serta adanya pembenahan dalam semua aspek penatakelolaan kepelayanan sektor publik.

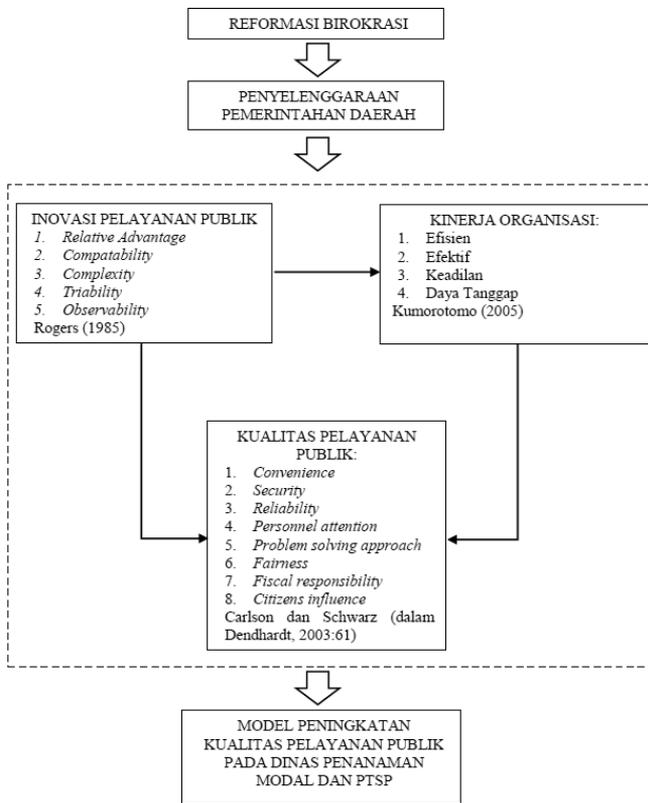
Inovasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah inovasi baru, saluran komunikasi, waktu, sistem sosial, *adopter*, dan adopsi inovasi baru. Inovasi pelayanan publik merupakan salah satu jalan keluar untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi publik dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel. Pelayanan publik menjadi ranah negara yang diwakili oleh pemerintah berinteraksi dengan warga atau masyarakat luas dan lembaga-lembaga nonpemerintah. Oleh karenanya, proses pelayanan yang terjadi harus dapat menjamin pemenuhan kebutuhan semua pihak (warga atau masyarakat luas) secara berkualitas dan memuaskan.

Inovasi pelayanan publik juga bertujuan untuk membangun praktik penyelenggaraan pelayanan publik melalui reformasi pelayanan publik yang menyentuh setiap individu penyelenggara pelayanan publik yang benar-benar dapat membawa perubahan pada pelayanan yang berkualitas dan akuntabel. Selain itu, juga untuk membangun sikap intoleransi terhadap malapraktik dan mengembangkan mekanisme pencegahan penyimpangan

(penyalahgunaan wewenang) dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta untuk membangun kultur penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan efektif pada semua level penyelenggara pelayanan.

Berangkat dari gerakan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk memberikan berbagai jenis layanan yang mengurus segala hal yang diperlukan oleh masyarakat. Baik itu pemenuhan hak-hak sipil dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan daerah menjadi sarana sekaligus proses untuk mewujudkan tujuan tersebut. Berangkat dari inovasi pelayanan publik, diharapkan selanjutnya memberikan implikasi positif bagi peningkatan kinerja organisasi pemerintah daerah, selanjutnya memberikan dampak bagi peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Sebagaimana dikemukakan Mulgan dan Albury (dalam Muluk, 2008: 46) bahwa inovasi diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang lama terabaikan. Selanjutnya, Kumorotomo (2005: 189–194) mengemukakan bahwa birokrasi publik harus senantiasa mengupayakan agar layanan yang diberikan cukup masuk akal dari segi biaya, memiliki kualitas yang memadai, dan disediakan dengan cara-cara yang adil. Adapun Mulgan dan Albury (dalam Muluk 2008: 45) mengemukakan juga bahwa keberhasilan inovasi merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk pelayanan dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil dari efisiensi, efektivitas, atau kualitas hasil layanan.

Secara umum konsep kerangka pemikiran yang dibangun oleh peneliti dapat digambarkan pada **Gambar 1.1** berikut ini.



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah disusun maka penulis menyusun hipotesis sebagai berikut.

1. Besarnya Inovasi terhadap kinerja organisasi ditentukan oleh *relative advantage*, *compatibility*, *complexity*, *triability*, dan *observability*.
2. Besarnya pengaruh kinerja organisasi terhadap kualitas pelayanan publik ditentukan oleh efisiensi, efektivitas, keadilan, dan daya tanggap.
3. Besarnya pengaruh inovasi dan kinerja organisasi terhadap kualitas pelayanan publik ditentukan oleh dimensi *relative advantage*, *compatibility*, *complexity*, *triability*, dan *observability*, serta dimensi efisiensi, efektivitas, keadilan, dan daya tanggap.

BAB II

Seputar Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Kualitas Pelayanan Publik

Pada bab ini akan dikemukakan studi pustaka yang dilakukan penulis mengenai teori-teori inovasi, organisasi dan kinerjanya, serta uraian tentang pelayanan publik. Sejumlah kajian terdahulu terkait inovasi, kinerja pemerintah, dan *output*-nya dalam pelayanan publik, juga akan ditampilkan sebagai bahan perbandingan terhadap studi yang dilakukan penulis.

A. Kajian-Kajian Terdahulu tentang Inovasi, Kinerja Pemerintah, dan Kualitas Pelayanan Publik

Karya-karya tulis terdahulu memiliki posisi yang penting dalam proses penulisan sebuah karya baru. Karya penelitian yang telah terlebih dahulu terbit tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan bahwa studi yang dilakukan penulis memiliki *novelty* atau kebaruan. Lebih jauh, tujuan dicantumkan kajian-kajian terdahulu adalah untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah diletakkan oleh orang lain. Dengan kata lain, dengan menelaah hasil studi terdahulu, seseorang akan dengan mudah melokalisasi kontribusi yang akan dilakukan dalam studi berikutnya.

Dimunculkannya karya-karya penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan studi sehingga dapat semakin memperkaya teori yang akan digunakan. Berbagai kajian dari posisi penelitian ini dalam hubungan dengan penelitian yang relevan dan sejenis serta serumpun. Hal ini dimaksudkan agar menemukan titik singgung serta kritik dalam hubungan dengan penelitian yang relevan terdahulu oleh kalangan akademisi, praktisi maupun profesional di daerah.

Penelitian pertama adalah disertasi karya Muh. Tang Abdullah dengan judul “Inovasi Pemerintahan Daerah (Studi Inovasi Penyelenggaraan Urusan Pendidikan di Kabupaten Gowa)” pada tahun 2016. Model konseptual penelitian ini diawali dengan menengok kembali dasar hukum penyelenggaraan pemerintahan

daerah secara umum, termasuk pembagian urusan pemerintahan dalam sistem pemerintahan daerah di Indonesia. Dasar hukum penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembagian urusan pemerintahan dalam konteks penelitian ini mengacu pada dua undang-undang yakni Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kedua undang-undang yang mengatur sistem pemerintahan daerah tersebut merupakan wujud dari model desentralisasi yang pada prinsipnya telah memberi ruang yang cukup lebar bagi daerah untuk berkreasi dan berinovasi, baik secara politik maupun administrasi. Ruang politik dan administrasi yang cukup lebar tersebut juga sudah digunakan oleh beberapa daerah untuk berinovasi dalam mengembangkan program urusan pelayanan publik sebagaimana yang berlangsung di Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi Selatan.

Pada awalnya, konsep inovasi sebagai basis keunggulan sebuah organisasi dalam memenangi persaingan hanya terkenal di sektor bisnis. Dalam perkembangannya, inovasi ini telah lama menjadi topik para ahli, di antaranya oleh Korten (1976), Rogers (1983), dan Wood, *et al.* (1998), serta menemui puncaknya ketika konsep *knowledge management* dikembangkan untuk membentuk *core competence* suatu organisasi dalam berinovasi (Senge, 1990; Muluk, 2008). Kemudian, konsep inovasi ini dikembangkan pula oleh para ilmuwan dan peneliti bidang administrasi publik sebagai instrumen alternatif dan strategis, baik secara politik maupun administrasi dalam menghadapi persoalan-persoalan di sektor publik yang semakin kompleks. Hal ini dapat dilihat dari pandangan Mulgan dan Albury (2003), Farazmand (2004), Vigoda-Gadot (2005), Borins (2008), serta Eggers dan Singh (2009).

Dalam konteks penelitian ini, konsep inovasi dipahami sebagai instrumen administrasi pemerintahan yang sudah banyak dikembangkan dan diterapkan dalam penyelenggaraan

pemerintahan daerah. Salah satu di antaranya adalah pengembangan inovasi pemerintahan daerah di Kabupaten Gowa dalam urusan pelayanan publik sebagai urusan wajib dan bersifat pelayanan dasar bagi masyarakat. Berdasarkan pada fokus pertama dari penelitian ini yakni proses pengembangan program inovasi dalam urusan pelayanan publik maka fokus kajian dilakukan dalam konteks pemerintahan daerah yang memiliki dua fungsi dan wewenang, yakni fungsi mengatur dan fungsi mengurus (Hoessein, 2009; Muluk, 2009). Fungsi mengatur dalam konteks penyelenggaraan urusan pelayanan publik bermakna bahwa pemerintah daerah (KDH) dan DPRD melaksanakan proses pembentukan (perumusan) kebijakan (Perda) yang disebut juga sebagai proses politik. Sementara itu, fungsi mengurus bermakna sebagai proses manajerial yakni implementasi kebijakan (Perda) oleh pemerintah daerah (KDH) dan perangkat daerah terhadap kebijakan dan program yang berkaitan dengan program inovasi dalam urusan pelayanan publik. Proses pengembangan program inovasi dapat juga dipahami dengan berdasar pada pandangan Rogers (1983) yakni program inovasi dilaksanakan melalui proses adanya kebutuhan atau masalah, penelitian, pengembangan, komersialisasi, difusi, dan manfaat. Demikian pula melalui pendapat Wood, *et al.* (1998) yakni proses penciptaan ide, uji coba pendahuluan, penentuan kelayakan, dan penerapan.

Fokus penelitian yang berhubungan dengan tipologi program inovasi dalam urusan pelayanan publik didalami dengan menggunakan konsep tipologi inovasi di sektor publik yang dikembangkan oleh Mulgan dan Albury (2003) serta Muluk (2008). Dalam kajian inovasi sektor publik dikenal ada lima tipologi inovasi, yakni inovasi produk layanan, inovasi proses pelayanan, inovasi metode pelayanan, inovasi kebijakan, dan inovasi sistem. Selain itu, terdapat pula kategorisasi level inovasi, yakni dimulai dari level inkremental, radikal, dan transformatif (sistemik). Sementara itu,

konsep tentang kriteria dari suatu program inovasi didasarkan pada konsep *best practices* sebagai dasar inovasi yang dikembangkan oleh Prasojo, *et al.* (2004), yakni memiliki dampak positif dan nyata (*impact*), kemitraan (*partnership*) dalam proses, dan jaminan berkelanjutan (*sustainability*). Konsep tipologi inovasi dan kategorisasi level inovasi serta kriteria program inovasi inilah yang dijadikan sebagai alat analisis kajian untuk memahami lebih dalam bagaimana tipologi inovasi dalam urusan pelayanan publik.

Konsep kapasitas pemerintah daerah dalam konteks ini adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemerintah daerah sebagai organisasi publik dalam mengembangkan program inovasi urusan pelayanan publik. Kapasitas inovasi pemerintah daerah dimaksudkan agar tercapai model pengembangan inovasi pemerintahan daerah yang efektif dan efisien. Beberapa konsep kapasitas yang ditampilkan, antara lain konsep *capacity building* dari Grindle (1997) dan *model of management and government innovation* yang dikembangkan oleh Kim, *et al.* (2007). Dalam konteks kapasitas inovasi pemerintahan daerah dalam urusan pelayanan publik ini lebih relevan menggunakan konsep model kapasitas manajemen inovasi menurut Kim, *et al.* (2007) yang meliputi *innovative leadership* (kepemimpinan inovatif), *quality of workforce* (kualitas tim kerja), *systems and structures* (sistem dan struktur), serta *managing external influences* (pengelolaan pengaruh-pengaruh dari luar).

Pada bagian akhir dari kerangka konseptual penelitian ini juga ditampilkan beberapa faktor yang dinilai sebagai penghambat pengembangan inovasi pemerintahan daerah secara efektif, efisien, dan profesional. Faktor-faktor penghambat yang dimaksud dikemukakan oleh Mulgan dan Albury (2003). *Pertama*, faktor-faktor yang berhubungan dengan individu sumber daya aparatur dan pemimpin organisasinya. *Kedua*, faktor-faktor penghambat yang terkait dengan karakteristik dari institusi dan organisasi yang bersangkutan. Misalnya, struktur organisasi, regulasi, anggaran,

jaringan (internal dan eksternal), dan budaya organisasi yang cenderung resisten terhadap hal-hal baru. Melalui pengembangan model konseptual penelitian tentang inovasi pemerintahan daerah ini diharapkan berkontribusi dalam mengkaji dan memahami bagaimana seharusnya efektivitas pengembangan inovasi pemerintahan daerah, khususnya dalam penyelenggaraan urusan pelayanan publik berlangsung.

Berikut ini kesimpulan dari penelitian pada disertasi tersebut. *Pertama*, proses pengembangan program inovasi pemerintahan daerah dalam urusan pelayanan publik, baik ditinjau dari sisi proses politik yakni proses perumusan kebijakan (pengaturan) ataupun dari sisi manajerial atau administrasi yakni proses implementasi kebijakan (pengurusan).

1. Proses politik merupakan proses perumusan kebijakan atau fungsi pengaturan dilakukan oleh institusi Pemerintah Daerah dan DPRD. Proses perumusan kebijakan tentang program inovasi ini adalah inisiatif murni dari Pemerintah Daerah (Bupati) Kabupaten Gowa diwakili Dinas Pemuda dan Olahraga sebagai *leading sector* urusan pelayanan publik, kemudian dibahas bersama dengan DPRD (Komisi Bidang Pendidikan). Fakta menunjukkan bahwa proses perumusan kebijakan atau pembentukan Peraturan Daerah (Perda) hanya diikuti Dinas Pemuda dan Olahraga (eksekutif) dan Komisi Bidang Pendidikan (DPRD). Sementara itu, Dewan Pendidikan, Tim Ahli Pendidikan, dan forum LSM lokal hanya diterlibat sebatas pada saat kegiatan dengar pendapat (*hearing*) terkait dengan program inovasi yang sedang dirumuskan. Melihat fakta tersebut tampaknya proses politik pengembangan program inovasi tidak ditemukan adanya sesuatu yang baru atau bersifat terobosan. Padahal, pengembangan program inovasi seharusnya didukung dengan proses politik dalam perumusan kebijakan atau pembentukan Peraturan Daerah yang bernilai inovasi pula;

2. Aspek pengembangan program inovasi yang berkaitan dengan proses manajerial atau administrasi. Proses ini merupakan tahap implementasi kebijakan (Perda) atau fungsi pengurusan yang dilakukan oleh pemerintah daerah (Bupati) Kabupaten Gowa dibantu oleh perangkat daerah (*local bureaucracy*). Fakta menunjukkan bahwa proses pengembangan seluruh program inovasi urusan pelayanan publik jika dilihat dari aspek proses manajerial atau administrasi ini dilaksanakan sepenuhnya oleh struktur birokrasi Dinas Pemuda dan Olahraga dan UPTD terkait. Kemudian, secara teknis operasional proses pengembangan dilaksanakan oleh Unit Sekolah dengan melibatkan pihak ketiga, yakni masyarakat dan konsultan mitra (swasta) dalam program inovasi tertentu. Pengembangan program Sanggar Pendidikan Anak Saleh (SPAS) dan Satgas Pendidikan sudah melibatkan partisipasi masyarakat lokal (desa) karena program ini memang didesain sebagai program yang berbasis masyarakat lokal. Program Punggawa D'Emba Education (PDEP) melibatkan pihak ketiga sebagai mitra konsultan dan program Pendidikan Gratis sepenuhnya dilakukan oleh Dinas Pemuda dan Olahraga dan sekolah. Adapun masyarakat (orang tua murid) melalui Komite Sekolah berfungsi mengawasi realisasi program tersebut.

Kedua, tipologi program inovasi dalam urusan pelayanan publik dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Terdapat empat jenis program inovasi urusan pelayanan publik di Kabupaten Gowa yang ditemukan sekaligus sebagai objek kajian, yakni Sanggar Pendidikan Anak Saleh (SPAS), Pendidikan Gratis, Punggawa D'Emba Education (PDEP), dan Satgas Pendidikan.
2. Keempat program ini diinisiasi pada waktu yang tidak bersamaan. Program SPAS dimulai pengembangannya pada tahun 2006, program Pendidikan Gratis mulai dicanangkan pada tahun 2008, pengembangan PDEP pertama kali diluncurkan pada

tahun 2009, dan pembentukan Satgas Pendidikan dilakukan pada tahun 2009.

3. Keseluruhan jenis program inovasi tersebut bersifat inkremental atau komplementer terhadap program pemerintahan Provinsi dan Pusat. Misalnya, program Pendidikan Gratis merupakan keberlanjutan dari program Pendidikan Gratis pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dan komplementer terhadap program BOS pusat dan BOSDA (Provinsi). Program SPAS bernuansa politik karena merupakan salah satu janji politik bupati ketika Pilkada 2005, tetapi kemudian program ini bisa direalisasikan.
4. Keempat program inovasi adalah hasil studi banding pemerintah daerah dan diadopsi dengan strategi refleksi (tiruan) terhadap program yang mirip di daerah lain dengan tetap memperhatikan karakteristik kebutuhan konteks lokal Kabupaten Gowa. Jenis-jenis program inovasi urusan pelayanan publik sudah memiliki dampak nyata bagi meningkatnya akses masyarakat terhadap pelayanan pendidikan (sekolah) dan kualitas pembelajaran meningkat pula dan sebagai bukti semakin berkurangnya Angka Buta Aksara (ABA) dan Indeks Pendidikan makin meningkat sehingga Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Gowa juga makin meningkat.

Ketiga, kapasitas inovasi yang dimiliki Pemerintahan Daerah Kabupaten Gowa dalam pengembangan program inovasi urusan pelayanan publik dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Terdapat lima unsur kapasitas pemerintahan daerah Kabupaten Gowa yang berfokus pada pengembangan program inovasi urusan pelayanan publik. Kelima unsur kapasitas inovasi pemerintahan daerah tersebut adalah (1) kapasitas kepemimpinan Bupati Kabupaten Gowa; (2) kapasitas aparaturnya pelaksana program; (3) kapasitas anggaran; (4) kapasitas jaringan inovasi pemerintahan, baik internal maupun eksternal

organisasi pemerintahan; dan (5) kapasitas regulasi tentang program inovasi urusan pelayanan publik.

2. Kapasitas kepemimpinan Bupati Kabupaten Gowa sangat dominan dan kesuksesan program inovasi memiliki kebergantungan terhadap kapasitas anggaran (APBD dan APBN) yang sangat tinggi. Unsur kapasitas inovasi pemerintah daerah lainnya, seperti aparatur pelaksana, jaringan pemerintahan, dan regulasi pendukung program inovasi, tampaknya belum optimal keberadaannya. Meskipun sudah ada upaya berupa pendidikan dan pelatihan khusus untuk pengembangan kompetensi bagi aparatur yang terlibat pada program inovasi PDEP dan anggota Satgas Pendidikan, serta pengajar SPAS yang berasal dari masyarakat sekitar lokasi sanggar.
3. Kapasitas jaringan internal pemerintahan, yakni antara pemerintah daerah dan DPRD, Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa dan Provinsi Sulawesi Selatan, sangat kuat dalam mendukung pengembangan program inovasi urusan pelayanan publik.

Penelitian kedua dilakukan oleh Merickova Beata M., Svidronova Maria M., Nemeč Juraj, dengan judul "Innovation in Public Service Delivery: Civic Participation in Slovakia" dalam *Africa's Public Service Delivery and Performance Review* (APSDPR) Journal (Africa Development Watch), Institute for Development Assistance Management (IDAM), University of Fort Hare, volume 4, issue 2, June 2016, halaman 264.

Penelitian ini memperluas konseptualisasi dan praktik di luar satu negara dengan memusatkan perhatian pada layanan yang diberikan oleh organisasi regional internasional (IROs), yang mencakup lebih dari satu negara. Penelitian ini juga mengambil pendekatan kontingensi dan membahas ilustrasi dengan kondisi ketika pendekatan regional atau kontinental dapat memberikan layanan publik yang superior kepada masyarakat luas. Tiga contoh

dari Komunitas Afrika Timur (EAC), cekungan Sungai Riparian Afrika, dan perdagangan mineral konflik lintas perbatasan di wilayah Danau Besar diberikan sebagai kasus ilustratif.

Memperhatikan bahwa aspirasi Afrika untuk pengembangan inklusif dan transformasi yang cepat memerlukan tata kelola yang lebih baik dan layanan publik yang berkualitas, makalah ini diakhiri dengan meminta lebih banyak penelitian ilmiah dan eksperimen lapangan mengenai ASD dan model lainnya yang berlaku di tingkat lokal, nasional, regional, dan kontinental. Menurut Piller, Ihl, dan Vossen (2010), partisipasi aktif warga merupakan proses kreatif dan sosial berdasarkan kolaborasi antara produsen (dalam hal ini pemerintah daerah) dan pengguna (warga negara). Nambisan dan Nambisan (2013) berpendapat bahwa partisipasi masyarakat adalah tindakan melibatkan pengguna akhir secara langsung, dalam beberapa kasus berulang kali menciptakan produk atau proses inovasi.

Partisipasi masyarakat adalah konsep yang dibawa ke Slowakia pada awal tahun sembilan puluhan dari budaya Barat. Namun, bukan berarti partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan sebelumnya tidak pernah ada di dalam negeri. Sebaliknya, partisipasi masyarakat memiliki tradisi yang panjang di Slowakia, tetapi hal tersebut disebut dengan istilah lain seperti *co-decision*. Tradisi ini terputus setelah Perang Dunia Kedua ketika Partai Komunis berkuasa dan melakukan kegiatan kemasyarakatan apa pun yang ditekan (Pirošík, 2005).

Tradisi bersama dengan tata kelola negara adalah satu dari empat faktor yang memengaruhi konteks partisipasi masyarakat dan inovasi. Tiga faktor lainnya adalah 1) konteks politik dan administratif, 2) budaya hukum di sektor publik, dan 3) alokasi sumber daya dan kebergantungan sumber daya (Voorberg *et al.*, 2014). Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa peran warga yang ikut dalam *co-creation*. Hal ini mungkin merujuk pada warga negara

sebagai pencipta nilai (Briscoe, Keränen, dan Parry, 2012), warga negara sebagai mitra kolaboratif (Baumer, Sueyoshi, dan Tomlinson, 2011), atau peran warga sebagai agen aktif dalam pemberian layanan publik (Gebauer, Johnson, dan Enquist, 2010).

Voorberg, dkk. (2014) menyimpulkan jenis hubungan antara warga negara dan organisasi publik, serta membedakan tiga jenis ideal partisipasi warga yang berbeda berikut ini.

1. Warga negara sebagai pelaksana koordinasi: keterlibatan warga negara dalam hal melaksanakan tugas pelayanan publik yang pada masa lalu dilakukan oleh organisasi publik.
2. Warga negara sebagai *co-designer*: warga menentukan sebagian besar bagaimana layanan dirancang dan dilaksanakan.
3. Warga negara sebagai inisiator: warga mengambil inisiatif untuk penyampaian layanan publik dan lembaga publik diundang untuk bergabung.

Nambisan dan Nambisan (2013) menambahkan tipe keempat peran warga negara dalam *co-creation*, yang disebut penjelajah. Menurut mereka, warga negara seperti dalam peran penjelajah mencerminkan kemampuan warga negara untuk menemukan atau mengidentifikasi masalah yang tidak terlihat atau tidak diketahui oleh instansi pemerintah. Hal ini juga melibatkan pengartikulasian masalah dengan cara yang akan menghasilkan solusi praktis. Sudah diterima secara luas bahwa warga negara, yang “paling dekat dengan tanah”, mungkin menyadari masalah masyarakat saat ini atau yang baru muncul di hadapan pemerintah lokal atau regional mereka.

Berbagai mekanisme dapat digunakan oleh instansi pemerintah untuk memfasilitasi empat peran warga negara dalam inovasi dan pemecahan masalah. Ini termasuk aplikasi *mobile*, *e-petisi*, database *open-source*, komunitas analisis data, kontes dan kompetisi, kemacetan inovasi, *database* terbuka, lokakarya desain partisipatif, dan komunitas warga *online* yang berdedikasi. Sementara itu,

Dari inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dapat berkolerasi terhadap peningkatan kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Kinerja pemerintah menunjukkan sampai seberapa jauh pemerintah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana dijanjikan kepada publik. Ammons (2003: 425-426) menggunakan ukuran kinerja pemerintah melalui kriteria *workload*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *productivity*. *Workload* menunjukkan jumlah beban kerja yang berhasil diselesaikan. *Efficiency* menunjukkan perbandingan antara input dan *output*. *Effectiveness* menunjukkan perbandingan antara *output* dan *outcome* yaitu tingkat ketercapaian hasil akhir setelah *output* diperoleh. Adapun *productivity* menunjukkan jumlah hasil yang dicapai pada kurun waktu tertentu.

Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik berikut ini.

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi, serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

b. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan, dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Salah satu nilai dasar yang sering dipertanyakan masyarakat ketika berhadapan dengan pemerintah dalam mengurus hak-hak mereka sebagai warga negara adalah “keadilan”. Adil dalam memperlakukan masyarakat tanpa pandang bulu merupakan filosofi utama administrasi publik. Hal ini ditekankan oleh John Rawls dalam bukunya *A Theory of Justice* (1971) yang dikutip Frederickson (2003: 60) dengan mengungkapkan bahwa keberadaan lembaga-lembaga pemerintahan adalah menciptakan keadilan (*justice*) dalam mengatur struktur dasar kehidupan masyarakat. Hal senada juga diungkapkan Henry (1988:171) bahwa filosofi *justice-as fairness* merupakan dasar (pondasi) kerangka dasar bagi para pelaksana administrasi negara. Artinya, para pelaksana administrasi negara harus memahami dengan tegas bahwa filosofi administrasi negara adalah “keadilan” (*fairness*). Adapun filosofi administrasi bisnis menurut Atmosudirdjo (1982: 315) berkisar pada keuntungan-keuntungan, dan fungsi laba (profit). Tentu saja dalam administrasi bisnis ada perlakuan pelayanan istimewa (berbeda/ketidak-adilan), terutama bagi pelanggan potensial atau pelanggan yang memberikan keuntungan besar kepada perusahaan. Sementara itu, perlakuan bagi administrasi publik adalah sama (adil).

d. Daya Tanggap

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu, organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Sejalan dengan konsep tersebut, Dwiyanto (1995: 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, termasuk kinerja organisasi, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan *output*. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office (GAO)* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

Produktivitas Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan dapat dilihat dari keberhasilan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan telah melaksanakan apa yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan dan sasarannya

yang telah menunjukkan kenaikan produktivitas kinerja setiap tahunnya. Sudah banyak dimensi kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang sudah mencapai target 100%. Selain itu, produktivitas Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan juga sudah baik yang dapat dilihat dari target dan hasil realisasi pelayanan penerbitan perizinan 2018. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan juga selalu berupaya meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dilihat pada LAKIP Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang dari tahun ke tahun terdapat peningkatan produktivitas kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan sudah baik.

b. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Hal ini karena akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

Adapun kemudahan-kemudahan layanan yang disediakan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan, yaitu tersedianya *website* portal Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, aplikasi SMS *gateway*.

Namun, *website* tersebut masih memerlukan perbaikan dan penyempurnaan. Formulir pendaftaran perizinan yang seharusnya sudah dapat di-*download* melalui *website* tersebut, dalam kenyataannya masih belum bisa dilakukan. Selain itu, pelayanannya belum bisa secara *online* sehingga pemohon perizinan tetap harus mengurus semua persyaratan dengan datang langsung ke Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Kecepatan juga belum sesuai dengan harapan masyarakat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dimensi kualitas layanan, belum diterapkan dengan baik oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat. Secara otomatis, kinerja organisasi tersebut dianggap buruk. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

Responsivitas kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dalam memberikan pelayanan perizinan cukup cepat dan tanggap, serta mempunyai sikap yang sopan dan ramah. Namun, untuk bidang informasi dan komunikasi, pelayanan memang perlu diperbaiki, seperti *website* Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang belum bisa *online*. Letak papan informasi pelayanan pun perlu dibenahi karena dari hasil observasi banyak pemohon perizinan tidak tahu papan informasi pelayanan. Selain itu, perlu perawatan pada pohon SARDU (saran dan pengaduan) dan kursi tunggu pelayanan. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan sudah berupaya meningkatkan responsivitas kepada masyarakat dengan menyediakan sarana-prasarana, seperti Pohon SARDU (saran dan pengaduan), papan informasi, dan *website* Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Akan tetapi, keadaannya masih kurang optimal, ruang tunggu yang kurang nyaman, serta belum adanya regulasi yang mendukung Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu untuk lebih mempercepat waktu penyelesaian pelayanan perizinan. Saat ini waktu penyelesaian pelayanan masih lama untuk bidang perizinan pembangunan yaitu 15 hari kerja. Dengan demikian, kesimpulan dari dimensi responsivitas ini cukup baik karena masih ada beberapa yang perlu diperbaiki guna memberikan kinerja pelayanan yang prima kepada masyarakat di Kabupaten Labuhanbatu Selatan.

d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip

administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi. Secara politis, organisasi publik tersebut dipilih oleh rakyat sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, tanggung jawab bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan tanggung jawab.

Tanggung jawab di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan diterapkan dengan baik. Hal ini terlihat dari kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang sesuai dengan hukum atau peraturan yang berlaku. Prosedur perizinan yang ada di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan berlandaskan pada Peraturan Bupati Labuhanbatu Selatan tentang Prosedur Perizinan dan Hubungan Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dengan Dinas Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Adapun untuk kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sudah sesuai dengan administrasi atau SOP yang ada. Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu seperti dalam penyelesaian pelayanan perizinan terkadang masih melebihi Standar operasional prosedur yang ada. Hal ini karena Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu harus berkoordinasi dengan Perangkat Daerah yang terkait dengan perizinan sehingga membutuhkan waktu lama dan mengakibatkan ketidaktepatwaktuan dalam penyelesaian pelayanan sesuai dengan SOP.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Akan tetapi, kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan sudah memiliki tanggung jawab cukup baik. Hal ini karena telah tersedia LAKIP dan LKPJ guna pertanggungjawaban kepada publik, untuk masalah biaya pelayanan gratis selain bidang pembangunan membayar retribusi berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Akan tetapi, permasalahan waktu penyelesaian pelayanan perizinan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan, memang terkadang tidak dapat dipastikan sesuai dengan SOP yang ada. Ada kalanya bisa lebih cepat dari SOP, tetapi terkadang juga melewati batas waktu penyelesaian pelayanan yang ada di SOP. Dengan demikian, masalah kepastian waktu penyelesaian pelayanan perizinan masih menjadi tugas Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu untuk memperbaikinya

supaya dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Pada akhirnya, muara dari variabel inovasi pelayanan publik dan kinerja organisasi adalah meningkatkan pelayanan publik guna memberikan kepuasan kepada masyarakat. Dalam hal ini, menurut pendapat Zeithaml dan Berry, kualitas pelayanan publik dikatakan memuaskan apabila pelayanan tersebut dapat memenuhi harapan para pelanggan sebagai penerima jasa pelayanan publik. Kualitas pelayanan tersebut dapat dirasakan dengan **bukti langsung** (*tangibles*) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan pegawai, dan sarana komunikasi; **keandalan** (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan; **daya tanggap** (*responsiveness*) yaitu keinginan untuk membantu para pelanggan dalam memberikan pelayanan; **jaminan** (*assurance*) meliputi pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf serta bebas bahaya, risiko, dan keragu-raguan; dan **empati** meliputi kemudahan dalam melakukan sebuah komunikasi yang baik, perhatian, dan mampu memahami kebutuhan pelanggan. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Labuhanbatu Selatan akan memberikan informasi dengan jelas dan bahasa yang mudah dimengerti sehingga informasi dapat tersampaikan dengan baik.

BAB V

Epilog

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, penulis dapat menarik sejumlah kesimpulan. *Pertama*, variabel Inovasi Pelayanan Publik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi ($t\text{-value } 18,97 > 1,96$) dengan nilai koefisien pengaruh sebesar 0,84. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi maka akan semakin baik kinerja organisasi yang dicapai. Pengaruh variabel Inovasi Pelayanan Publik ditentukan oleh kontribusi terbesar dari dimensi *Triability* sebesar 0,96 dan terendah dari dimensi *Advan* sebesar 0,74.

Kedua, variabel Kinerja Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kualitas Pelayanan Publik ($t\text{-value } 9,02 > 1,96$) dengan nilai besar pengaruh koefisien sebesar 0,71. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat Kinerja Organisasi maka akan semakin baik pula Kualitas Pelayanan Publik yang diberikan. Pengaruh variabel Kinerja Organisasi ditentukan oleh kontribusi terbesar dari dimensi *Daya Tanggap* sebesar 0,94 dan kontribusi terendah dari dimensi *Keadilan* sebesar 0,70.

Ketiga, berdasarkan hasil pengujian model pengukuran dan model struktural dengan analisis SEM, peningkatan Kualitas Pelayanan Publik ditentukan oleh besarnya pengaruh dari Inovasi Pelayanan Publik dan Kinerja Organisasi sebesar 2,53 satuan jika setiap variabel Inovasi Pelayanan Publik dan Kinerja Organisasi ditingkatkan sebesar 1 satuan. Di samping itu, nilai R^2 (Koefisien Determinasi) yang dihasilkan yaitu sebesar 0,75. Adapun nilai R^2 berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh setiap variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kurang lebih 75% variasi dari variabel Kualitas Pelayanan Publik dapat dipengaruhi oleh Inovasi Pelayanan Publik dan Kinerja Organisasi.

Keempat, model peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang disusun berdasarkan model skematik dari hasil uji penelitian. Dari sini diperoleh kesimpulan bahwa penerapan Inovasi Pelayanan Publik akan berpengaruh langsung pada peningkatan Kinerja Organisasi dan pada akhirnya diharapkan berdampak pada

peningkatan Kualitas Pelayanan Publik serta bermuara pada peningkatan Kepuasan Masyarakat.

Dari sejumlah kesimpulan tersebut, izinkan penulis mengemukakan beberapa saran, baik berupa saran yang bersifat teoretis maupun saran praktis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa inovasi pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, untuk penerapan variabel inovasi pelayanan publik disarankan pada penekanan pada dimensi secara berurutan, yaitu *trialability*, *complexity*, *observability*, *compatibility*, dan *relative advantage* sesuai dengan teori dari Rogers (1985).

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, untuk penerapan variabel kinerja organisasi disarankan pada penekanan dimensi-dimensi secara berurutan, yaitu daya tanggap, efisiensi, keadilan, serta efektivitas, sebagaimana teori yang dikemukakan Kumorotomo (2005).

Tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari variabel inovasi pelayanan publik terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, tetapi variabel inovasi pelayanan publik berpengaruh secara tidak langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, untuk penerapan meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui upaya penerapan inovasi pelayanan publik, diperlukan variabel kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disusun model Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang dirumuskan berdasarkan hasil uji statistik dengan analisis SEM dengan dua variabel utama, yaitu variabel Inovasi Pelayanan Publik dan variabel Kinerja Organisasi dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik.

Untuk penelitian lanjutan berkaitan dengan topik Peningkatan Kinerja Organisasi, perlu dikaji faktor-faktor lain yang belum diteliti dalam penelitian ini, mengingat hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0,75 yang mana menyatakan

bahwa masih terdapat sebanyak 0,25 atau sekitar 25% variabel lain yang dapat menjelaskan variabel endogen, selain variabel eksogen yang digunakan. Hal tersebut untuk mengonfirmasi maupun memvalidasi elemen penelitian yang digunakan pada lokus yang berbeda.

Saran praktisnya, dari aspek Inovasi Pelayanan Publik, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *compatibility* (kesesuaian) memiliki nilai koefisien paling rendah dengan nilai 0,77. Untuk itu, bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan perlu memberikan sosialisasi kepada masyarakat berkaitan dengan Inovasi Pelayanan Publik yang akan diberikan agar berdampak positif bagi masyarakat.

Dari aspek Kinerja Organisasi, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi Efektivitas memiliki nilai koefisien pengaruh yang paling kecil yaitu sebesar 0,71. Untuk itu, kiranya tiap-tiap perangkat daerah di Kabupaten Labuhanbatu Selatan lebih berorientasi pada capaian kinerja yang optimal dan fokus pada Peningkatan Kualitas Pelayanan kepada masyarakat.

Dari aspek Kualitas Pelayanan Publik, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi pengaruh dari warga negara (*citizen influence*) memiliki nilai yang paling rendah sebesar 0,85. Untuk itu, perlu pelibatan masyarakat yang lebih maksimal dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik, misalnya dalam penyusunan standar pelayanan publik didukung oleh kegiatan Forum Konsultasi Publik.

Pemerintah daerah dapat mempertimbangkan penerapan model peningkatan kualitas pelayanan publik yang dirumuskan berdasarkan hasil uji statistik dengan analisis SEM dengan dua variabel utama, yaitu variabel Inovasi Pelayanan Publik dan variabel Kinerja Organisasi dalam upaya meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kabupaten Labuhanbatu Selatan Provinsi Sumatera Utara.

GLOSARIUM

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS): lembaga yang dibentuk untuk menyelenggarakan program jaminan sosial di Indonesia.

Birokrasi: suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, dalam hal ini lebih banyak orang berada di tingkat bawah daripada tingkat atas, biasanya ditemui pada instansi yang sifatnya sipil maupun militer.

Dekonsentrasi: pembagian kewenangan dan tanggung jawab antara organ pemerintahan pusat dan pejabat pusat di lapangan.

Delegasi: suatu pelimpahan pengambilan keputusan dan kewenangan manajerial untuk melakukan tugas-tugas khusus kepada suatu organisasi yang secara tidak langsung berada di bawah pengawasan pemerintah pusat.

Desentralisasi: penyerahan sebagian wewenang pemerintah pusat kepada daerah agar lebih optimal untuk membangun daerahnya sesuai dengan potensi daerahnya masing-masing.

Difusi inovasi: proses ketika suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dalam jangka waktu tertentu di antara para anggota suatu sistem sosial.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu: perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu.

Indeks Kepuasan Masyarakat: hasil pengukuran dari kegiatan Survei Kepuasan Masyarakat berupa angka.

Inovasi pelayanan publik: proses perubahan dalam organisasi yang mencakup perubahan aspek tujuan, struktur, fungsi, dan pembelajaran individual anggota organisasi perangkat daerah.

Inovasi: proses dan/atau hasil pengembangan pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan.

Kewenangan: kekuasaan yang sah, yang diberikan oleh pejabat berwenang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kinerja organisasi: keseluruhan proses pemberian pelayanan publik oleh pemerintah daerah sebagaimana yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan, termasuk segala hal ihwal yang diperlukan oleh penduduk dalam menjalani kehidupannya, meliputi dimensi pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kualitas pelayanan publik: kondisi ketika terpenuhinya harapan masyarakat dalam memperoleh layanan publik, baik barang dan jasa publik, maupun pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Kultur birokrasi: kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan.

Model: representasi sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan tertentu yang bermanfaat untuk menjelaskan persoalan yang kompleks melalui penyederhanaan dalam bentuk skematik, model matematika, model fisik, model simbolik, dan lain-lain.

Organisasi: sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Partisipasi masyarakat: kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu: kegiatan penyelenggaraan suatu perizinan dan nonperizinan yang mendapat pendelegasian wewenang dari instansi yang memiliki kewenangan yang proses pengelolaannya dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap terbitnya dokumen yang dilakukan dalam satu tempat.

Pelayanan publik: upaya pemenuhan kebutuhan publik berupa barang publik, jasa publik, atau pelayanan administratif dari penyelenggara pelayanan kepada masyarakat.

Pemerintah daerah: otoritas administratif di suatu daerah yang lebih kecil dari sebuah negara, sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

Pemerintahan daerah: penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas.

Pemerintahan: semua kegiatan lembaga atau badan-badan publik dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan negara.

Perubahan organisasional: proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya.

Perubahan sosial: bentuk peralihan yang mengubah tata kehidupan masyarakat yang berlangsung terus-menerus karena sifat sosial yang dinamis dan bisa terus berubah.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP): integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran, dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan.

Strategi: bentuk dari perencanaan yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan, dan juga rangkaian yang bisa bersatu menjadi suatu kesatuan yang utuh.

Structural Equation Modeling (SEM): suatu metode analisis statistik multivariat yang menggabungkan antara model pengukuran dan model struktural.

Struktur organisasi: pola tentang hubungan antara berbagai komponen atau bagian organisasi yang menunjukkan keterkaitan wewenang dari tiap-tiap komponen atau bagian tersebut. Struktur organisasi biasanya digambarkan dalam bentuk kotak dan garis, kotak menunjukkan posisi berdasarkan kumpulan tugas dan wewenang yang dimiliki, garis menunjukkan pola hubungan antarkomponen.

Survei Kepuasan Masyarakat: kegiatan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, H.F. 1965. *Local Government in Developing Countries*. New York: McGraw-Hill.
- Alwi, Hasan, dkk. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional dan Balai Pustaka.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bogdan, Robert C. & Sari Knopp Biklen. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bouckaert, Geert & John Halligan. 2008. *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge.
- Bragan. 1992. *Kinerja Birokrasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: University Press.
- Budiardjo, Miriam. 2008. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- Caiden, Gerald E. 1982. *Public Administration*. California: Palisader Publisher.
- Callahan, Kathe. 2007. *Elements of Effektive Governance: Measurement, Accountability, and Paticipation*. Florida: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Chandler, R.C. dan J.C Plano, (1988) *The Public Administration Dictionary, Second Edition*, Santa Barbara, CA: ABC-CLIO Inc.

- Cheema, G. Shabbir & Dennis A. Rondinelli. 1983. *Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries*. Beverly Hills/London/New Delhi: Sage Publications.
- _____. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- _____. 2007. *Decentralization Government: Emerging Concepts and Practices*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Cohen, John M. & Stephen B. Peterson (Eds.). 1999. *Administrative Decentralization: Strategies for Developing Countries*. CT. West Hartford: Kumarin Press.
- Cook, Sarah. 2004. *Customer Care Excellence*. Jakarta: PPM.
- Cresswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Alih bahasa: Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Denhardt, J. V. & R. B. Denhardt. 2003. *The New Public Service: Serving Not Steering*. Expanded Edition. New York: M.E. Sharpe.
- Devrye, Catherine. 1997. *Good Service is Good Business*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dressler, Gary. 2006. *Human Resource Management*. Alih bahasa oleh Paramita Rahayu. Jakarta: Indeks.
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: PSKK UGM.
- _____. 2005. "Mengapa Pelayanan Publik?" dalam *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Editor: Agus Dwiyanto. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Dwiyanto, Agus (Ed.). 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Farazmand, Ali. 2007. *Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- _____. 2009. *Bureaucracy and Administration*. Boca Raton: CRC Press.

- Foster, Timothy R.V. 2001. *Customer Care: Memberikan Perhatian kepada Pelanggan*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Fullan, Michael G. & Suzanne Stiegelbauer. 1991. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teacher College Press.
- Gifford & Elizabeth Pinchot. 1993. *The End Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*. San Fransisco: Berret-Koehler Publisher.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, & James H. Donnelly, Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 2, edisi kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Glaser, Barney G. 1992. *Basic of Grounded Theory Analysis: Emergence vs Forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glazer, Amihai & Lawrence S. Rothenberg. 2001. *Why Government Succeeds and Why It Fails*. Cambridge, Massachusetts; London: Harvard University Press.
- Grindle, Merilee S. (Ed.). 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA: Harvard Institute for International Development.
- Guntur S.W., Muhammad dan Bambang Setiaji. 2003. "Analisis *Service Quality* terhadap Kepuasan Pelanggan pada PDAM Kota Surakarta". Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hamdani, D. 2001. *Private Communication*. Statistics Canada.
- Hartley, Jean, Cam Donaldson, Chris Skelcher, Mike Wallace (Eds.). 2008. *Managing to Improve Public Services*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Haque, Samsul M. 2005. "Administrative Reform in Southeast Asia" dalam *Enclopedia of Public Administration and Public Policy*. Editor: Jack Rabin. New York: Routledge.
- Hornby, Albert Sydney. 1978. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Oxford: Oxford University Press.

- Jerzy Regulski. 2003. *Local Government Reform in Poland: An Insider's Story*. Budapest: Open Society Institute.
- Kerlinger, Fred N. 2000. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Alih bahasa: Landung R. Simatupang. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kernaghan, Kenneth, Sandford F. Borins, D. Brian Marson. 2000. *The New Public Organization*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada.
- Kraines, Gerald A. 2011. *Accountability Leadership: How to Strengthen Productivity through Sound Managerial Leadership*. Franklin Lakes, NJ: The Career Press.
- Kozlowski, S., et al. 1993. "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications" dalam *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 263–332. Editor: C.L. Cooper & I.T. Robertson. New York: John Wiley & Sons.
- Lee, Hahn-Been. 1968. *Korea: Time, Change, and Administration*. Honolulu: East-West Centre Press.
- _____. 1980. *Administrative Reform in Asia*. Manila: Eastern Regional Organization for Public Administration.
- Lee, Hahn-Been & Abelardo G. Samonte. 1970. *Administrative Reform in Asia*. Manila: Eropa.
- Levine, Charles H., et al. 1990. *Public Administration Challenges, Choices, Consequence*. Glenview, Illinois: Scott Foreman/Little Brown Higher Education.
- Lincoln, Yvonna S. & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiri*. Newbury Park, CA; London; New Delhi: Sage Publications.
- Lindquist, E.A. 1997. "The Bewildering Pace of Public Sector Reform in Canada" in *Public Sector Reform*, ed. J-E Lane. London: Sage Publications.
- Lindquist, E.A. 2000. "Reconceiving the Center: Leadership, Coherence and Public Sector Reform" in *Government of the Future*, OECD, Paris,

Organization for Economic Co-operation and Development, pp.149–183.

Lukman, Sampara dan Sutopo. 2001. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Macaulay, Steve & Sarah Cook. 1997. *How to Improve Your Customer Service: Kiat Meningkatkan Pelayanan bagi Pelanggan*. Jakarta: Gramedia.

MacGregor, John & Stephen Peterson. 1998. "Downsizing the Civil Service in Developing Countries: The Golden Handshake Option Revisited". *Public Administration and Development* 18(1): 61–76.

Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: UPP STIM YKPN.

Mansur, Agus dan Intan Wahyu W.D. 2005. "Analisis Kualitatif Pelayanan dengan Menggunakan Metode Servqual sebagai Dasar Peningkatan Kepuasan Pelanggan (Studi Kasus di PT Sumber Bahtera Motor Yogyakarta)". *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi I*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh November.

McNabb, David E. 2012. *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management, Quantitative and Qualitative Approaches*. United States of Amerika: M.E. Sharpe.

Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Alih bahasa: Tjetjep Rohendi. Jakarta: UI Press.

_____. 1994. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

_____. 1998. *Data Management and Analysis Methods: In Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. CA: Sage.

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- _____. 1993. *Structure in Fives Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. 1996. "Managing Government, Governing Management". *Harvard Business Review*, May 1, 1996.
- Moenir, H.A.S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mohnen, P.&J. Rosa. 1999. "Barriers to Innovation in Service Industries in Canada". *Statistics Canada Research Paper 88F0017MPB No.7*, Ottawa, Statistics Canada.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, G. & Albury D, 2003. *Innovation in the Public Sector*, Strategy Unit, Cabinet Office, Oktober 2003.
- Muluk, M.R. Khairul, 2009. *Peta Konsep dan Desentralisasi Pemerintah Daerah*. Surabaya: ITS Press.
- Mulyadi. 1997. *Akutansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi kedua. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Musgrave, Richard A. & Peggy B. Musgrave. 1991. *Keuangan Negara dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Erlangga.
- Muthalib, M.A. & Mohd. Akbar Ali Khan. 1982. *Theory of Local Government*. New Delhi: Starling Publisher Private Limited.
- Nambisan, S. & P. Nambisan. 2013. *Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices*. Washington, DC: IBM Center for Business of Government.
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktek*. Jakarta: Grasindo.
- Nasution, S. 1998. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Edisi revisi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Nazir, Mohammad. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neuman, W. Lawrence. 2000. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Nonaka, I., 1991, "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, Nov.–Dec./1991, pp. 96–104.
- Nugroho, Riant. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- O'Connor, Mary Katherine & F. Ellen Netting. 2009. *Organization Practice: A Guide to Understanding Human Service Organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Osborne, David & Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- _____. 2000. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Alih bahasa: Abdul Rosyid. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Osborne, David & Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- _____. 2001. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM.
- Osborne, Stephen P. & Kerry Brown. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.
- Patilima, Hamid. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Pearce, John A. & Richard B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik*. Jilid 1. Tangerang: Binarupa Aksara.
- Piller, Frank T., Christoph Ihl, & Alexander Vossen. 2010. "A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process". *SSRN Electronic Journal* 4, December 2010. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1732127].

- Pramusinto, Agus dan Erwan Agus Purwanto. 2009. *Otonomi Daerah dalam Perspektif Good Governance*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prasetijaningsih, Chris D. 2016. *Inovasi Kota*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Prasetyorini, Retno. 2003. *Pelayanan Prima untuk SMK Kelompok Bisnis dan Manajemen*. Temanggung: Guruvalah Inc.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen SDM: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Purwanto, Erwan Agus. 2005. "Pelayanan Publik Partisipatif" dalam *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Editor: Agus Dwiyanto. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Raadschelders, J.C.N. 2003. *Government A Public Administration Perspective*. Armonk, New York; London: M.E. Sharpe.
- Rasyid, Muhammad Ryaas. 1997. *Makna Pemerintahan*. Jakarta. Yasrif Watampone.
- _____. 2002. *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Razik, Taher A. & Austin D. Swanson. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rewansyah, Asmawi, 2010. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Jakarta: Yusaintanas Prima.
- Rogers, E.M. and Kim, J-I. 1985. "Diffusion of Innovation in Public Organizations" in *Innovation in the Public Sector*, eds. R.L. Merritt and A.J. Merritt. London: SAGE Publications.
- Rondinelli, Dennis A. 2007. "Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens". Dipublikasikan oleh Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government 26–29 June 2007, Vienna, Austria.
- Rue, W. Leslie & Lloyd L. Byars. 2000. *Management: Skills and Application*. Edisi ke-8. Boston: McGraw-Hill.

- Schuler, R.S. & D.L. Harris. 1992. *Managing Quality*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Polta, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, B.C. 1985. *Decentralization: The Territorial Dimension of the State*. London: George Allen & Unwin.
- Sofo, Francesco, 2003. *Human Resource Development: Perspective, Roles, and Practice Choice*. Alih bahasa: Jusuf Irianto. Surabaya: Airlangga University Press.
- Strauss, Anselm L. & Juliet M. Corbin. 1998. *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Suaedi, Falih dan Bintoro Wardiyanto. 2010. *Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan e-Governance*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subarsono, A.G. 2005. "Pelayanan Publik yang Efisien, Responsif, dan Non-Partisan" dalam *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Editor: Agus Dwiyanto. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, dkk. 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Suprpto, H.R. Riyadi. 2003. "Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju *Good Governance*". Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Administrasi Pembangunan pada Fakultas

Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya
Malang.

Supriatna, Tjahya. 1993. *Sistem Administrasi Pemerintahan di Daerah*. Jakarta: Bumi Aksara

Supriyanto, Eko dan Sri Sugiyanti. 2001. *Operasionalisasi Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Tuner, Mark & David Hulme. 1997. *Governance, Administration and Development, Making The State Work*. London: Macmilan Press Ltd.

Wallace, Mike, Michael Fertig, Eugene Schneller. 2007. *Managing Change in the Public Services*. Victoria, Australia: Blackwell Publishing Ltd.

Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Widmalm, Sten. 2008. *Decentralisation, Corruption and Social Capital: From India to the West*. New Delhi: Sage Publications.

Windrum, Paul & Per Koch. 2008. *Strategic Inovation in the Public Sector*. Philadelphia: W.B. Saunders.

Wiryatmi, Endang. 2001. "Filofofi, Strategi dan Teknik Pelayanan Prima di Sektor Publik". Ceramah tentang Manajemen Pelayanan Prima di Lembaga Administrasi Negara, 8-9 Agustus 2001.

Zauhar, Susilo. 1996. *Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Zulkarnain, M. 1986. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Disertasi

- Laksono, Sony Subroto M. 2012. "Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah (Studi Kasus tentang Penataan Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Kediri)". Malang: Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Marthan, Yahya. 2012. "Kinerja Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah (Studi di Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Barat Provinsi Kalimantan Timur)". Malang: Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Muh. Tang Abdullah. 2016. "Inovasi Pemerintahan Daerah (Studi Inovasi Penyelenggaraan Urusan Pendidikan di Kabupaten Gowa)". Malang: Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Paranoan, Daan Buntu. 2011. "Pengembangan Sumber Daya Aparatur dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik". Malang: Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Jurnal

- Analoui, Farhad. 2009. "Reform in International Institutions: The Case of the United Nations". *Journal of Management Development*, Vol. 28, Iss: 6, pp. 495–503.
- Anonim. 2006. "Globalisasi dan Perbaikan Pembiayaan Perguruan Tinggi". [<https://nevatera.blogspot.com/2006/12/globalisasi-dan-perbaikan-pembiayaan-pt.html>], diakses 14 Juli 2007.
- _____. 2008. "Strategi Produk". [<http://www.sentrakukm.com/index.php?option=comcontent&task=view&id=243&Itemid=177>], diakses 13 Februari 2008.
- _____. 2011. "Kinerja Pelayanan Publik Masa Reformasi". [<http://mrjoxfadh.blogspot.co.id/2011/01/kinerja-pelayanan-publik-masa-reformasi.html>], diakses 5 Desember 2017.

- Baker, Martin & Kevin Neailley. 2003. "From Individual Learning to Project Team Learning and Innovation: A Structured Approach". *Journal of Workplace Learning*, Volume 11, Number 2.
- Baumer, Eric P., Mark Sueyoshi, Bill Tomlinson. 2011, "Bloggers and Readers Blogging Together: Collaborative Co-creation of Political Blogs". *Computer Supported Cooperative Work*, Vol. 20, No. 1-2, pp. 1-36.
- Borins, Sanford. 2002. "Leadership and Innovations in the Public Sector". *Leadership and Organizational Development Journal*. Diakses 20 April 2012.
- Borins, Sandford (Ed.). 2008. *Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. [<https://scholar.harvard.edu/files/skelman/files/kss.pdf>].
- Brillantes, Jr., Alex B. & Maricel T. Fernandez. 2011. "Restoring Trust and Building Integrity In Government: Issues and Concerns in The Philippines and Areas for Reform". *International Public Management Review*, Vol. 12, Iss. 2, 2011.
- Briscoe, Gerrard, Krista Keränen, Glenn Parry. 2012. "Understanding Complex Service Systems Through Different Lenses: An Overview". *European Management Journal*, Vol. 30, No. 5, pp. 418-426.
- Callista, Diesa. 2014. "Potret Pelayanan Publik di Indonesia". *Kompasiana*, 25 September 2014. [https://www.kompasiana.com/jayalah_indonesiaku/potret-pelayanan-publik-di-indonesia_54f4b684745513a22b6c8bf6], diakses 5 Desember 2017.
- Dobni, C. Brooke. 2008. Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 539-559.

- Effendi, Sofian. 2006. "Reformasi Kelembagaan untuk Mewujudkan Cita-cita Bangsa". *Jurnal Demokrasi & HAM*, The Habibie Center, Volume 5 Nomor 3, Tahun 2006. [<http://lib.ugm.ac.id>].
- Eggers, William D. 1993. "Rightsizing Government: Lesson from America's Public Sector Innovators". [www.rpph.org/htg11.pdf].
- _____. 2000. "Peran dan Fungsi Pemerintahan Daerah". [<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/19940/4/Chapter%20II.pdf>], diakses 22 Februari 2013.
- Gebauer, H., M. Johnson, B. Enquist. 2010. "Value Co-Creation as a Determinant of Success in Public Transport Services: A Study of the Swiss Federal Railway Operator (SBB)". *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 511–530.
- Hoessein, B. 1999. "Pergeseran Paradigma Otonomi Daerah Dalam Rangka Reformasi Administrasi Publik di Indonesia". Makalah dalam Seminar Reformasi Hubungan Pusat dan Daerah Menuju Indonesia Baru: Beberapa Masukan Kritis Untuk Pembahasan RUU Otonomi Daerah dan Proses Transisi Impelementasinya, yang diselenggarakan oleh ASPRODIA-UI, Jakarta, 27 Maret 1999.
- Kamensky, John M. 1996. "The Role of 'Reinventing Government' in Federal Management Reform". *Public Administration Review*, 56 (3), May/Jun 1996.
- Kulshreshtha, Praveen. 2008. "Public Sector Governance Reform: The World Bank's Framework". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, Iss: 5, pp. 556–567.
- Lusch, R. & S. Nambisan. 2015. "Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective". *MIS Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 155–175. Diakses 28 November 2015.
- Miranda, Rahayu Suci. 2016. "Teori Difusi Inovasi Everett M. Rogers". *Komunikasi Itu Indah*, Mei 2016. [http://rahayusucimiranda.blogspot.co.id/2016/05/teori-difusi-inovasi-everett-m-rogers_6.html], diakses 5 Desember 2017.

- Movanita, Ambaranie Nadia Kemala. 2017. "Sektor Pelayanan Publik hingga Pendidikan Disebut Paling Banyak Pungli". *Kompas.com*, 17 September 2017. [<http://nasional.kompas.com/read/2017/09/17/09505371/sektor-pelayanan-publik-hingga-pendidikan-disebut-paling-banyak-pungli>], diakses 5 Desember 2017.
- Noer, Y.A. 2016. "Pungutan Liar dalam Pelayanan Publik". [<http://fokus.jambi.com/post/detail/pungutan-liar-dalam-pelayanan-publik.html>], diakses 5 Desember 2017.
- Raadschelders, Joss C.N. 2003. "Domestic Reform in Sub-Saharan African Governments Under International Influence". *Public Administration Review*, Jul/Aug 2003; 60, 4; Abi/Inform Research, p. 376.
- Rahmawati, Titi. 2011. "Fenomena Pelayanan Publik". *KAMMI Komisariat Thoriq bin Ziyad*, 3 Desember 2011. [<http://kammithoriqbinziyad.blogspot.com/2011/12/fenomena-pelayanan-publik.html>], diakses 5 Desember 2017.
- Rakhmat, M.S. 2005. "Reformasi Administrasi Publik Menuju Pemerintahan Daerah yang Demokratis". *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 1/No.1/2005. Jakarta: LAN.
- Rondeaux, Giseline. 2006. "Modernizing Public Administration: The Impact on Organizational Identities". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, Iss: 6, pp. 569–584.
- Rouban, Luc. 2008. "Reform without Doctrine: Public Management in France". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, Iss: 2, pp. 133–149.
- Santoso, Audrey. 2017. "Saber Pungli Polri OTT 1340 Kasus Selama 2017, 2.719 Jadi Tersangka". *Detiknews*, 29 Desember 2017. [<https://news.detik.com/berita/d-3790143/saber-pungli-polri-ott-1340-kasus-selama-2017-2719-jadi-tersangka>].

- Siddiquee, Noore Alam. 2006. "Public Management Reform in Malaysia: Recent Initiatives and Experiences". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, Iss: 4, pp. 339–358.
- Skalen, Per. 2004. "New Public Management Reform and the Construction of Organizational Identities". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, Iss: 3, pp. 251–263.
- Straussman, Jeffrey D. & Mengzhong Zhang. 2001. "Chinese Administrative Reforms in International Perspective". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, Iss: 5, pp. 411–422.
- Treisman, Daniel. 2002. "Decentralization and Quality of Government". Paper presented at UCLA Conference, 2002. [www.polisci.ucla.edu/faculty/treisman].
- Voorberg, W.H., V.J.J.M. Bekkers, L.G. Tummers. 2014. "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey". *Public Management Review* ahead-of-print, pp. 1–25.
- Vigoda-Gadot, Eran. 2004. "Collaborative Public Administration: Some Lessons from the Israeli Experience". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, Iss: 6 pp. 700–711.
- Widya, Nunik. 2011. "Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik". *Tafsir Kepala*, 7 Februari 2011. [https://liarkanpikir.wordpress.com/2011/02/07/reformasi-birokrasi-dalam-pelayanan-publik/], diakses 5 Desember 2017.

Laporan

- Bappenas. 2008. *Studi Evaluasi Dampak Pemekaran Daerah 2001–2007*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan United Nations Development Programme (UNDP).

- Bappenas. [t.t.]. *Sumber Daya Aparatur dan Keuangan di Daerah Otonomi Baru*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas).
- National Economic and Development Authority. 2004. *Medium-Term Philippine Development Plan 2004–2010*. Manila: National Economic and Development Authority.
- OECD. 1997. *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual*. 2nd Edition. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- OECD. 2001. *Devolution and Globalisation for Local Decision-Makers*. Paris: Organization of Economic Cooperation and Development (OECD).
- Statistics Canada. 1996. *Survey of Innovation 1996 (Questionnaire)*. Ottawa: Statistics Canada.
- _____. 1996. *Survey of Innovation 1996 (Questionnaire)*. Ottawa: Statistics Canada.
- _____. 2002. *Innovation and Change in the Public Sector: A Seeming Oxymoron*. Ottawa: Statistics Canada.
- The World Bank. 1999. "Decentralization: Rethinking Government" dalam *World Development Report 1999/2000: Entering the 21st Century*. New York: Oxford University Press.
- _____. 2002. *Civil Service Reform: Strengthening World Bank and IMF Collaboration*. Washington, D.C.: The World Bank.
- _____. 2009. *Local Government Discretion and Accountability: Application of A Local Government Frame Work*. Washington, D.C.: The World Bank.
- UNDP Management Development and Governance Division. 1997. "Reconceptualising Governance", Discussion Paper 2, New York, January 1997. New York: Management Development and Governance Division, Bureau for Policy and Programme Support, UNDP.

United Republic of Tanzania. 1998. *Policy Paper on Local Government Reform*. Dar es Salaam: President's Office of Regional Administration and Local Government (PORALG).

Publikasi

Effendi, Sofian. 2005. "Membangun Budaya Birokrasi untuk Good Governance". Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi, Kantor Menteri Negara PAN.

Gie, Kwik Kian. 2003. "Reformasi Birokrasi dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintah". Makalah disampaikan dalam *Workshop* Gerakan Pemberantasan Korupsi, diselenggarakan oleh Pengurus Besar Nahdlatul Ulama di Jakarta, 5 Januari 2003.

Rasyid, Muhammad Ryaas. 2002. "*The Policy of Decentralization in Indonesia*". USINDO Open Forum "Decentralization Revisited: Indonesia's Experiment in Regional Autonomy", USA, 10 Juli 2002.

Peraturan Perundang-Undangan

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Umum.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat dan Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/26/M.Pan/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 Buku 5 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik.

Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kabupaten Labuhanbatu Selatan di Provinsi Sumatera Utara.

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

INDEKS

A

accessible 10, 245
accuracy 82, 245
actor(s) 245
agency 3, 20, 245
akuntabel 5-6, 20, 23-24, 245
akuntabilitas 11-12, 71-72, 74,
135, 177, 211, 215-216, 225,
243, 245, 247, 251
Aplikasi SiCantik Cloud 245
Aplikasi Voting Kepuasan
Masyarakat 245
assurance 83, 217, 245

B

bestuur 50, 245
birokrasi 2-12, 16-17, 20, 23-25,
33, 53, 71-72, 76, 80, 83-84,
92, 97, 99, 170, 172, 181,
184, 186, 195-196, 211, 223-
224, 227-228, 233-235, 237,
241, 243-245
bisnis disruptif 11, 245
BPJS 223, 245

C

capacity building 31, 229, 245
CFA 141, 144-146, 152-153, 155,
157-158, 245, 249
Chi-square 110, 245
citizens influence 86, 245
command center 245
Comparative Fit Index (CFI)
110, 245
compatibility 26, 64, 92, 189,
191, 221-222, 245
complexity 26, 64, 92, 189, 192,
221, 245
confirmation 63, 245

conformance to specifications
82, 245
conceptual model of service
quality 82, 245
consistency 82, 245
convenience 86, 92, 187, 245

D

Daerah Otonom Baru (DOB) 57,
245
decisions 63, 70, 245
degree of freedom 144-145,
150, 245
dekonsentrasi 51-53, 55, 223,
245
delegasi 51, 53, 55, 223, 245
demokratis 55, 85, 240, 246
deregulasi 51, 246
desentralisasi 29, 48, 51-56,
223, 232, 246
devolusi 51-53, 55, 246
difusi 30, 41, 43-44, 61-63, 190,
196, 198, 203, 223, 239, 246
discontinues innovation 60, 246
DPMPTSP 183, 246
DPRD 30, 32, 35, 49-50, 168-169,
195-196, 198, 200-201, 204,
207, 246
Durability 81, 246

E

ease of use 81, 246
efektif 5-6, 10, 23-25, 31, 38,
52, 60, 65, 71, 75, 167, 169,
178, 180, 191, 195, 246
efektivitas 17, 25-26, 32, 59, 71-
72, 74, 81, 92, 174-176, 178,
180, 185-187, 208-211, 221-
222, 246

efisien 6, 9, 11, 23-25, 31, 38, 62, 191, 194-195, 235, 246
efisiensi 17, 25-26, 42, 44, 59, 61, 68, 70-72, 74, 92, 174-177, 185-186, 208-209, 211, 221, 246
empahy 246
entertainment 67, 246
e-perijinan 246
esthetics 81, 178, 246
Estimasi Model 110, 145, 147, 151-154, 246

F

fairness 86, 92, 187, 210, 246
features 82, 246
fiscal responsibility 86, 92, 187, 246

G

Global Competitiveness Index 10, 246
Good Governance 79-80, 228, 234-235, 243, 246
Goodness of Fit Index (GFI) 246

H

hardware 12, 246
high-cost economy 246

I

illegal cost 9, 246
Implementation 63, 228, 246
Incremental Fit Index (IFI). 246
Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 182, 246
indikator 9, 14, 71-73, 100, 106, 110, 123-124, 149-150, 152-153, 155, 157-158, 161, 181, 211-213, 246
innovative leadership 31, 166, 246

inovasi 11, 16-17, 20-44, 48, 58-64, 89, 91-92, 114-115, 135, 151-152, 157, 159-162, 166-167, 169, 172-174, 183-189, 191-209, 217, 220-224, 234, 237, 239, 247
inovasi inkremental 59, 185, 247
Inovasi radikal 60, 186, 247
inovasi transformatif 60, 186, 247
input 40, 67, 72, 209, 211, 247
intangibile 75-76, 80, 208, 247
invention 208, 247

K

keadilan 8, 26, 72, 74, 77, 86, 92, 170, 174, 177, 186-187, 210, 220-221, 247
kinerja 6-7, 9-10, 12, 14-15, 17, 20-23, 25-28, 48, 60, 64-73, 75, 81, 86-87, 89, 91-92, 99, 114, 135, 152-154, 157, 160, 172, 174-175, 178, 180, 183-188, 207, 209, 211-217, 220-222, 224-225, 227, 231, 234, 237, 243-244, 247, 251
Knowledge 29, 63, 173, 203, 247
komunikasi 24, 39, 61-62, 83, 131, 179-180, 202-206, 214, 217, 239, 247
kontrak politik 167-168, 247
Kotak Pengaduan berbasis elektronik 247
KSWP (Konfirmasi Status Wajib Pajak) 247
KTP 7-8, 247
kualitas x, 1, 4, 6-7, 9, 12, 16-18, 20-23, 25-28, 31, 34, 38, 41, 44, 48, 57, 59, 61, 64, 69-70, 73, 75-76, 82-86, 89, 91-92, 99, 114, 124, 135, 153-155, 157, 159-160, 168, 170-173, 175, 177-178, 181-182, 184-185, 187-189, 208, 211-213,

217, 220-222, 224, 226, 237,
247
kultur 5, 9, 25, 224, 247

L

Laporan Akuntabilitas Kinerja
Instansi Pemerintah (LAKIP)
247
Laten Variabel Score (LVS) 143,
247
legal cost 9, 247
likert 97, 247
LISREL 103, 106-107, 109, 135,
138, 141, 143, 150, 152-153,
161, 174, 181, 184, 247
loading factor 147, 151-155,
157, 247
local authority 49, 247
local government 48-50, 54-55,
227, 230, 232, 242-243, 247

M

makelar kasus 8, 247
managing external influences
31, 247
metodologi global
competitiveness report
11, 247
modal social 11, 247
model v, vi, vii, ix, x, 6, 22-23,
28-29, 31-32, 36, 40-41, 48,
82, 85, 105-106, 110-114,
140-147, 149-159, 174, 181,
185, 188-189, 220-222, 224,
226, 245-247, 249
model of management and
government Innovation 31,
247
multivariate normality 107, 135,
247

N

newness 58, 61, 248

Non-Normed Fit Index (NNFI)
248
Normed Fit Index (NFI) 111, 248

O

observability 26, 64, 92, 189,
194, 221, 248
Online Single Submission (OSS)
248
outcome 56, 65, 209, 248
output 11, 72, 137-138, 144,
150, 158, 161, 174, 181,
184, 209, 211, 248

P

partisipasi 15, 21, 33, 36-39, 54,
123, 203-204, 207, 224, 248
partnership 31, 248
patologi 8, 248
percaloan 8, 248
perception 81, 248
performance 35, 67-70, 81, 178,
227, 248
personal interface 81, 248
personnel attention 86, 92, 187,
248
persuasion 63-64, 248
persuasion stage 64, 248
policy executing 50, 248
policy making 50, 248
political will 167-168, 248
Poros Maritim Dunia 57, 248
present and accounted 4, 248
privatisasi 52, 248
problem solving approach 86,
92, 248
Produk Domestik Regional
Bruto (PDRB) 130, 248
produktivitas 41, 61, 72, 130,
189, 211-212, 248
profit oriented 77, 248
Pungli 8-9, 240, 248-249
Pusat Kegiatan Lokal (PKL) 128,
248

Pusat Pelayanan Kawasan (PPK)
129, 248

Pusat Pelayanan Lingkungan
(PPL) 129-130, 248

Q

quality of workforce 31, 248

R

rate of adoption 63-64, 249
regelling) 50, 249

relative advantage 26, 64, 92,
189, 221, 249

Relative Fit Index (RFI). 249

reliabilitas 90, 99, 102-103, 112,
150, 156-158, 181, 187, 249

reliability 81, 83, 86, 92, 112,
178, 187, 217, 249

responsibilitas 71, 73, 211, 214-
215, 249

responsiveness 71, 83, 217, 249

responsivitas 71-73, 174, 211,
213-215, 249

Root Mean Square Error of
Approximation (RMSEA)
111, 249

Root Mean Square Residual
(RMSR) 249

S

Saber Pungli 8, 240, 249

SAKIP 12-13, 225, 249

schematic models 188, 249

second (2nd) CFA 249

security 86, 92, 187, 249

SEM 48, 90, 103, 105-106, 111-
113, 135, 140, 143, 145,
149-150, 220-222, 226, 249

serviceability. 249

service style 9, 249

SIM 7-8, 249

sistem sosial 24, 44, 61-64, 191,
196-198, 200, 223, 249

SMS Gateway 212, 249

software 12, 103, 135-136, 156,
161, 174, 181, 184, 249

Source Code "Seri Deli" 19, 168,
205, 249

stakeholder 169, 249

Survei Kepuasan Masyarakat
(SKM) 249

sustainability 31, 249

sustaining innovation 60, 249

symbolic model 188, 249

T

tangibles 83, 217, 249

timeless 81, 249

transparan 2, 6, 10, 38, 75, 187,
196, 211, 249

trialability 64, 161, 189, 193,
220-221, 249

U

uncertainty 61, 250

uniformity 82, 250

United Nations 50, 54, 237, 241,
250

univariate normality 107, 135,
250

UPTD 33, 250

V

validitas 90, 99-101, 112, 150-
158, 250

value for money 59, 186, 250

variabel 48, 68, 90, 92-93, 96,
99-100, 103-106, 110, 112,
135, 140, 142-143, 149-158,
160-161, 174, 181, 183-185,
187, 203-204, 217, 220-222,
247, 250

W

work-force 172, 250

workload 209, 250

World Economic Forum (WEF)
11, 250

Tentang Penulis

Zulkifli, S.I.P., M.M. lahir di Solok tahun 1973. Penulis menyelesaikan jenjang Diploma IV jurusan Manajemen Sumber Daya Aparatur di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri pada tahun 1997. Kemudian, tahun 2002 meraih gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan dari Universitas Gadjah Mada. Di sela-sela kesibukannya sebagai abdi negara, penulis melanjutkan program magister di UISU Medan jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia dan meraih gelar Magister Manajemen pada tahun 2012.

Selain pendidikan formal, penulis juga kerap mengikuti pendidikan dan pelatihan lainnya, seperti Diklat Teknik dan Manajemen Perencanaan Pembangunan Daerah; Sistem Informasi dan Administrasi Kependudukan; Seminar Nasional “Potensi Kecamatan Sebagai Pusat Pengembangan Demokrasi, Ekonomi, Pelayanan Masyarakat & Penyelenggaraan Peran Intermediary”; Akuntabilitas Kinerja Pelayanan Publik bagi Camat; Grand Design Peran dan Peningkatan Stakeholders terhadap RUU Pemda, Desa, dan Pilkada; serta Orientasi dan Peningkatan Aparatur Desa/Kelurahan.

Dalam pengabdianya sebagai aparatur negara, penulis telah menduduki sejumlah jabatan, antara lain Lurah Aek Habil Kecamatan Sibolga Selatan (1998); Kasubbid Perhubungan Pariwisata pada Bappeda Kota Sibolga (2003); Camat Sibolga Sambas (2004); Camat Sibolga Selatan (2005); Kabag Tata Pemerintahan Setda Kabupaten Labuhanbatu Selatan (2010); Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Kabupaten Labuhanbatu Selatan (2011); Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Selatan (2013); Sekretaris Daerah Kabupaten Labuhanbatu Selatan (2014); dan Kepala Biro Administrasi Pembangunan Setdaprov Sumatera Utara (2021).

Dr. M. Irwan Tahir, A.P., M.Si. lahir di Bantaeng tahun 1974. Penulis menyelesaikan jenjang Diploma IV pada Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri yang dikukuhkan oleh Presiden RI sebagai Pamong Praja Muda pada tahun 1997 dengan gelar Ahli Pemerintahan. Pada tahun 2000, melanjutkan studi Magister Ilmu Pemerintahan dan selesai pada tahun 2003. Di sela-sela kesibukan sebagai tenaga pengajar pada almamaternya Institut Pemerintahan Dalam Negeri, penulis melanjutkan kuliah Program Doktor Ilmu Administrasi Konsentrasi Ilmu Pemerintahan pada Universitas Padjadjaran yang dirampungkan pada tahun 2015.

Sebagai abdi negara, selepas pendidikan dari lembah Manglayang Jatinangor, pengabdianya dimulai di Tanah Maluku yakni pada Bappeda Provinsi Maluku tahun 1997. Setahun kemudian, pada tahun 1998 mendapat penugasan pada Pemerintah Kota Ambon tepat pada Sub-Seksi Pemerintahan Desa Seksi Pemerintahan Kantor Camat Nusaniwe. Pengabdian di Kota Ambon berakhir pada tahun 2000 seiring dengan mutasi kembali ke STPDN/IPDN. Beberapa penugasan di STPDN/IPDN yang pernah dijalani oleh penulis adalah sebagai Pengasuh Praja (2000–2003), Staf Litbang (2003–2006), Dosen/Tenaga Pengajar (2007–sekarang). Ditugaskan sebagai Sekretaris Prodi S-1 Kebijakan Pemerintahan (2009–2011), Sekretaris Prodi DIV Pembangunan dan Pemberdayaan (2012–2014), Sekretaris Prodi DIV Politik Pemerintahan (2014–2016), Sekretaris Program S-2 Magister Administrasi Pemerintahan Daerah (2016–2018), dan Ketua Prodi Magister Terapan Studi Pemerintahan (2018–2020).

Selain sebagai Dosen Tetap pada IPDN dengan jabatan fungsional Lektor Kepala, penulis juga aktif sebagai Ketua Lembaga Pengkajian Kepemerintahan dan Pelayanan Publik (LPKPP), Pembina Yayasan Mudawwamatul Taqwa Al-Marwani Tasikmalaya, serta sebagai Asesor Kompetensi pada LSP Penulis dan Editor Profesional.

Beberapa karya tulis telah penulis terbitkan dalam bentuk buku, antara lain *Prospek Pengembangan Desa* (penulis bersama, Fokusmedia, 2006), *Administrasi Pemerintahan Desa* (penulis bersama, UT, 2011), dan *Mendesain Organisasi Perangkat Daerah* (IPDN, 2014).