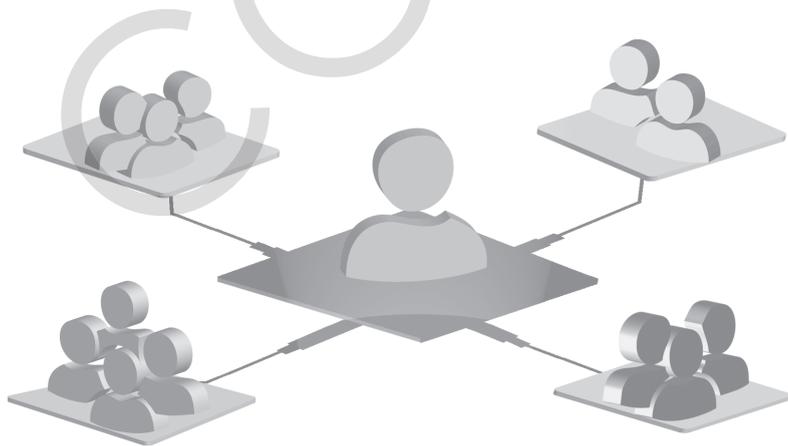


INOVASI PELAYANAN

PADA ORGANISASI PUBLIK



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



Penerbit **PT REMAJA ROSDAKARYA** Bandung

INOVASI PELAYANAN PADA ORGANISASI PUBLIK

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

Penulis: Dr. Hadi Prabowo, MM.
Dr. Dadang Suwanda, S.E., M.M., M.Ak.,
Ak., CA.
Prof. Dr. Wirman Syafri, M.Si.
Editor: Yudi Prihanto Santoso
Nita Nur Muliawati
Desainer sampul: Guyun Slamet

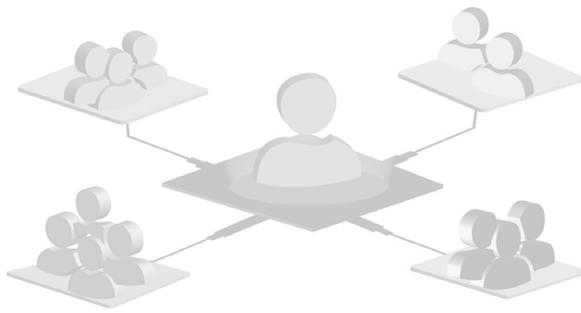
RRUM0202
ISBN: 978-602-446-642-8
Cetakan pertama, Juni 2022

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

Anggota IKAPI

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

Dicetak oleh:
PT Remaja Rosdakarya Offset -
Bandung



KATA PENGANTAR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bandung, Mei 2022

Penulis

Dr. Hadi Prabowo, M.M.

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

Prof. Dr. Wirman Syafri, M.Si.

COPY



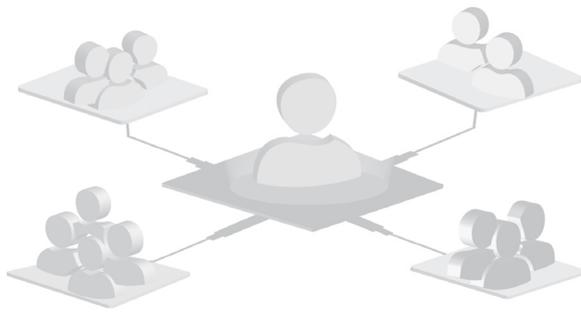
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK	1
A. Peningkatan Pelayanan Publik dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	3
B. Peningkatan Efisiensi Birokrasi	9
C. Penataan Kelembagaan	10
D. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE- <i>E-Government</i>).	11
E. Penataan Sistem Manajemen ASN	13
BAB II INOVASI PELAYANAN PUBLIK	15
A. Pendahuluan	15
B. Paradigma Inovasi Pelayanan Publik	18
C. Klasifikasi Inovasi Pelayanan Publik	29
D. Pemerintah Perlu Melakukan Inovasi dalam Pelayanan Publik	34
E. Difusi dan Adopsi Inovasi Pelayanan Publik	38

BAB III	KEBIJAKAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK	45
	A. Kebijakan Publik	45
	B. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik	50
	C. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah	52
	D. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah	58
	E. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik	59
	F. Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 104 Tahun 2018 Tentang Penilaian dan Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah	60
BAB IV	METODE INOVASI SEKTOR PUBLIK	63
	A. Metode <i>The Publik Sector Innovation Lifecycle</i>	64
	B. Metode Design Thinking	82
BAB V	INOVASI PELAYANAN PUBLIK ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0	91
	A. TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik dalam Era 4.0	92
	B. Peran dan Manfaat TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik	95
	C. Inovasi Pemerintah dalam Era Revolusi Industri 4.0 Melalui SPBE	100
BAB VI	INOVASI PELAYANAN PUBLIK DAN BUDAYA KERJA ORGANISASI	111
	A. Hubungan Inovasi Pelayanan Publik dengan Budaya Kerja Organisasi	111
	B. Budaya Inovasi Menjadi Budaya Kerja Organisasi	113
	C. Penentu Utama dalam Penerapan Inovasi Menjadi Budaya Kerja	116
	D. Menumbuhkan Penerapan Budaya Inovasi	118

BAB VII	FAKTOR PENDUKUNG DAN HAMBATAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK	125
	A. Faktor Pendukung dalam Inovasi Pelayanan Publik	125
	B. Faktor Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik	127
BAB VIII	KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DAN KOMPETISI INOVASI	131
	A. Pendahuluan	131
	B. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP)	133
	C. Tujuan dan Kriteria Inovasi Pelayanan Publik	134
	DAFTAR PUSTAKA	137
	GLOSARIUM	147
	INDEKS	149
	TENTANG PENULIS	151

COPY



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Tipologi Inovasi dan Karakteristik menurut Rademakers (2005)	30
Tabel 6.1.	Membentuk Iklim Inovatif pada Unit Organisasi	122

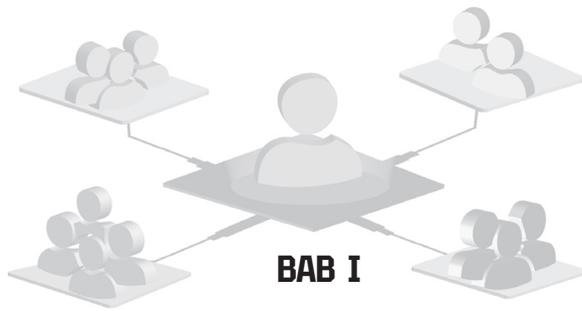
COPY



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Hasil Indeks Pelayanan Publik (IPP) Tahun 2017-2019	2
Gambar 1.2.	Area Perubahan Reformasi Birokrasi	5
Gambar 4.1.	<i>The Publik Sector Innovation Lifecycle</i> (OECD, 2020)	65
Gambar 4.2.	Innovation Cycle (Eggers & Singh, 2009)	70
Gambar 4.3.	<i>Design thinking process</i> (Brown, 2008. Kerry Brown & Osborne, 2012)	85
Gambar 6.1.	<i>The Holistic model of Innovation Culture</i> (Khairuzzaman & Ismail, 2007)	117
Gambar 6.2.	Analisis Faktor Determinan Aktualisasi Budaya Inovasi	119

COPY



BAB I

REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A. Peningkatan Pelayanan Publik dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

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

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

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

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

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

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

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



Sumber: Dok. Kementerian PANRB

Gambar 1.2 Area Perubahan Reformasi Birokrasi

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

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

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

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

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

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

Dalam *road map* reformasi birokrasi 2020-2024 ini, asas yang akan dikedepankan adalah fokus dan prioritas. Fokus berarti bahwa upaya

reformasi birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan. Prioritas berarti setiap pemerintah akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi.

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

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

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

Tantangan yang dihadapi dalam pelayanan publik bukan hanya menciptakan suatu pelayanan yang efisien, tetapi juga bagaimana pelayanan dapat dilakukan dengan tanpa membedakan status dari masyarakat yang dilayani. Salah satu filosofi dari otonomi daerah adalah semakin mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, untuk dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat,

selayaknya perlu diketahui terlebih dahulu persoalan-persoalan yang dihadapi oleh masyarakat. Setelah permasalahan pelayanan masyarakat diinventarisasi dan dilakukan analisis, perlu dilakukan strategi pelayanan yang efektif dan sesuai dengan karakteristik wilayah.

Target yang ingin dicapai melalui program peningkatan kualitas pelayanan publik ini adalah sebagai berikut.

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

Atas dasar hal tersebut, terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut.

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

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

B. Peningkatan Efisiensi Birokrasi

Untuk meningkatkan pelayanan publik, masalah reformasi birokrasi menjadi salah satu perhatian serius pemerintah daerah. Di antaranya dengan meningkatkan kualitas SDA (Sumber Daya Aparatur). Semangat reformasi birokrasi yakni *dynamic government* atau pemerintahan yang dinamis, membutuhkan aparatur yang dinamis tangkas, dan profesional untuk memberikan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

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

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

yakni *academic* (akademisi), *business* (bisnis), *community* (komunitas), *government* (pemerintahan) dan *media* (media), serta melakukan komunikasi yang lebih luas termasuk hadir di tengah-tengah masyarakat.

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

C. Penataan Kelembagaan

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

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

pembengkakan organisasi dan beban dari daerah itu sendiri. Untuk mencegah itu, tentu pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun lembaga diperlukan evaluasi untuk mengetahui apakah penataan kelembagaan tersebut sudah berjalan baik atau belum.

D. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE-*E-Government*)

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

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

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang siap dijalankan oleh pemerintah baik kementerian, lembaga, maupun pemerintahan daerah merupakan perwujudan reformasi birokrasi. SPBE biasa disebut juga *e-government* merupakan salah satu upaya pemangkasan biaya dan waktu, serta

meminimalisasi terjadinya praktik korupsi dalam pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah. Penerapan SPBE ditujukan untuk mewujudkan proses kerja yang efisien dan efektif, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

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

Mencermati motivasi kebijakan pengembangan *digital government service* maka dapat digarisbawahi beberapa hal orientasi mendasar yang terkait dengan pengembangan *e-government*, yaitu sebagai berikut.

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

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

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

Manfaat yang ingin dicapai dalam penerapan SPBE adalah sebagai berikut.

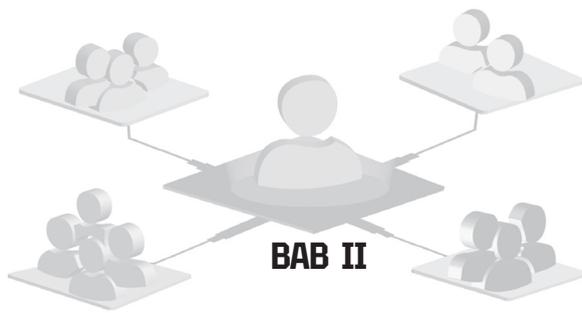
1. Mewujudkan penerapan *e-government* secara sistematis melalui penyediaan infrastruktur sistem berbasis elektronik.
2. Kemudahan pemerintah dalam pelayanan dan penyampaian informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat.
3. Kemudahan masyarakat dalam mendapatkan informasi.
4. Kemudahan dalam pembuatan laporan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

E. Penataan Sistem Manajemen ASN

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

1. Meningkatnya penataan terhadap pengelolaan SDM aparatur.
2. Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur.
3. Meningkatnya disiplin SDM aparatur.
4. Meningkatnya efektivitas manajemen SDM aparatur.
5. Meningkatnya profesionalisme SDM aparatur.

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



INOVASI PELAYANAN PUBLIK

A. Pendahuluan

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

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

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

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

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

Berbagai terobosan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi terus dilakukan. Melembagakan inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan menjadi suatu kebutuhan. Hal tersebut harus muncul dari budaya organisasi yang mampu mengantisipasi setiap dinamika yang terjadi. Lebih lanjut penghargaan inovasi pelayanan publik harus menjadi model untuk dikembangkan melalui *transfer knowledge* (transfer pengetahuan)

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

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

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

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

B. Paradigma Inovasi Pelayanan Publik

Salah satu kesulitan dalam mewujudkan kesepakatan untuk mendefinisikan sesuatu adalah heterogenitas atau keberagaman karena luasnya penelitian dan teori studi tentang inovasi dari sudut pandang berbeda yang diungkapkan oleh para ahli. Hal ini terjadi, baik dalam lingkup akademisi murni maupun dalam pembicaraan bersifat formal, begitu pula dengan mendefinisikan tentang inovasi. Salah satu contoh heterogenitas ini, antara lain dalam batas-batas literatur manajemen, inovasi memiliki satu rentang definisi yang menggambarkannya secara khusus sebagai alat utama yang digunakan oleh pengusaha untuk mengubah hasil laba sumber daya dan untuk menghasilkan keunggulan atas pesaing. Inovasi adalah instrumen khusus kewirausahaan. Ini adalah seni yang memberikan sumber daya dengan kapasitas baru untuk menciptakan kekayaan. Inovasi memang menciptakan sumber daya (Drucker, 1985). Bandingkan ini dengan definisi yang lebih luas yang dikembangkan oleh E. M. Rogers & Shoemaker (1971), dari buku karya Barnett (1953) bahwa Inovasi adalah ide, praktik, atau objek yang dirasakan seperti baru oleh individu. Itu tidak penting, apakah suatu ide objektif baru atau tidak yang diukur dengan selang waktu sejak penggunaan atau penemuan pertama, jika suatu ide tampak baru bagi individu, itu adalah inovasi. Meskipun tidak ada definisi inovasi yang diterima secara universal, kebanyakan ahli setuju bahwa inovasi

melibatkan semua generasi dan realisasi dari ide-ide baru (Arundel et al., 2015; De Vries et al., 2016; Hargrave & Van de Ven, 2006; Hartley, 2005).

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

Pendapat ahli lain mengatakan inovasi terbarukan terlepas dari apakah itu penggunaan pertama yang asli atau bukan (Mohr, 1969. Pettigrew, 1977; Zaltman, 1979) dengan perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Akan tetapi, dalam konteks pemasaran dan perilaku konsumen, dapat juga dikaitkan dengan produk maupun jasa yang sifatnya baru. Kata baru merujuk pada produk yang belum pernah ada sebelumnya di pasar dan baru, artinya dalam hal berbeda merupakan penyempurnaan maupun perbaikan dari produk sebelumnya yang pernah ditemukan konsumen di pasar.

Pendapat lain mengatakan bahwa inovasi berkaitan dengan adopsi (Kimberly & Evanisko, 1981), tetapi belum tentu penggunaan pertama ini merupakan difusi dari ide/proses yang dikembangkan di tempat lain ke situasi baru dan mungkin juga melibatkan modifikasi/adaptasi dalam proses inovasi. Inovasi hubungannya dengan penemuan, sedangkan ada semacam konsensus atau kesepakatan bahwa penemuan aktual adalah dari ide-ide baru, tidak ada yang tahu apakah ini merupakan bagian

dari inovasi. Urabe et al., (1988) menegaskan bahwa inovasi terdiri dari pembangkitan ide baru dan implementasinya menjadi ide baru produk, proses, atau layanan inovasi dengan proses yang panjang dan kumulatif dari sejumlah besar proses pengambilan keputusan organisasi, mulai dari fase pembangkitan ide baru ke tahap implementasinya. Meskipun pandangan ini didukung oleh sejumlah penulis, seperti Thompson (1965), itu bukan yang dipegang dengan suara bulat. Studi lain membedakan inovasi awal dari penemuan. Proses yang terakhir adalah generasi aktual dari ide baru, inovasi dipandang sebagai proses adopsi atau implementasi dari ide baru, di mana ide-ide baru diubah menjadi produk atau layanan yang sebenarnya (Godin, 2014; Knight, 1967; Osborne, 2013). Terkait dengan poin sebelumnya ini mungkin penggunaan pertama dari pengetahuan baru tersebut, atau penyebarannya ke yang baru.

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

Fitur terakhir mungkin yang paling signifikan adalah inovasi harus melibatkan perubahan atau diskontinuitas, baik dalam hal transformasi ide menjadi realitas aktual, dan dalam hal dampaknya terhadap organisasi tuan rumah (Wilson, 1966; Nystrom, 1979; dan Robert dan Weiss, 1988). Kuncinya di sini adalah untuk membedakan pengembangan organisasi dari inovasi.

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

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

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

Inovasi selama ini lebih berkembang di sektor swasta karena mampu keluar dari berbagai jebakan yang menghambat inovasi. *Private sector* sudah berani mengatakan “*innovate or die*”, sedangkan sektor publik masih menempatkan inovasi di area yang sifatnya opsional, pilihan, atau fakultatif. Lembaga-lembaga publik tidak pernah merasa akan mati walaupun tidak memiliki inovasi sekecil apapun. Tanpa inovasi mungkin memang pemerintah tidak akan mati atau dibubarkan, tetapi pasti akan kehilangan legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat. Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk, dan prosedur baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, dan organisasi secara luas. Suatu inovasi disebut sebagai inovasi apabila memiliki keunggulan relatif, kompatibilitas (*compatibility*), kerumitan (*complexity*), kemampuan diujicobakan (*trialability*) dan kemampuan untuk diamati (*observability*).

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

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

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

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

Inovasi sektor publik muncul dari studi yang didominasi oleh inovasi pada sektor swasta (Moore & Hartley, 2008; Torfing et al., 2020). Untuk memahami inovasi pelayanan publik dengan lebih baik, kita perlu mengartikulasikan keunikannya fitur konteks saat ini dan organisasi

pelayanan publik dari organisasi sektor swasta. Organisasi tradisional sebagian besar berinovasi sendiri karena kemandirian. Pada saat ini, dunia lebih terhubung dan saling bergantung, organisasi semakin banyak berinovasi dengan orang lain di suatu ekosistem. Karena organisasi pelayanan publik tertanam dalam ekosistem, organisasi pelayanan publik perlu berevolusi berdampingan dengan yang lain organisasi untuk memenuhi tujuannya. Seperti dalam ekosistem biologis, ekosistem organisasi pelayanan publik adalah jaringan aktor termasuk berbagai pemangku kepentingan seperti warga negara, masyarakat sipil, mitra publik, swasta mitra, pengguna, dan anggota internal yang memberikan layanan publik (Bason, 2018; Moore & Hartley, 2008). Hal tersebut adalah kebutuhan untuk menyelesaikan masalah pelayanan publik membutuhkan organisasi untuk bekerja sama (Agranoff, 2012; M. de Vries & Nemec, 2013; Provan & Milward, 2001; Speklé et al., 2022). Perubahan pola pikir dan praktik seperti inovasi terbuka memungkinkan organisasi untuk mengenali dan mencapai manfaat kolaborasi (Mergel et al., 2018; Rubalcaba et al., 2022). Bersama dengan mengubah konteks, para ahli telah mengamati pergeseran paradigma atau konsepsi ideologis pemerintahan dan manajemen publik dari administrasi publik tradisional ke *New Public Management* (NPM) dan baru-baru ini *new publik governance* (NPG), yang pada gilirannya membutuhkan strategi inovasi baru. Terutama kolaboratif tata kelola menekankan inovasi kolaboratif dari berbagai aktor lintas organisasi untuk dibuat nilai publik (Hartley, 2005b). Inovasi pelayanan publik biasanya diperkenalkan ke ekosistem melalui antarmuka antara organisasi dan pemangku kepentingannya. Dengan demikian, perlu dianalisis inovasi pelayanan publik dalam kaitannya dengan rangkaian hubungannya yang unik dalam ekosistem. Oleh karena itu, inovasi dapat terjadi dalam batasan organisasi dan di antara organisasi terpisah dalam ekosistem (Benner & Tushman, 2015; Lusch & Nambisan, 2015).

Tujuan organisasi pelayanan publik telah berorientasi pada penciptaan nilai publik, fitur yang menentukan yang berbeda dengan tujuan organisasi swasta menuju nilai pribadi. Nilai tetap merupakan konsep multifaset dan diperebutkan (Hartley, 2005b). Moore & Hartley (2008) memperjuangkan dua pandangan utama, yang belum pernah terintegrasi secara formal, direkonsiliasi, atau setidaknya diakomodasi dalam beberapa cara hingga saat ini. Kesuksesan manajerial di sektor publik dengan memulai dan membentuk kembali penyelenggaraan pelayanan publik sektor publik

dengan cara yang meningkatkan nilainya bagi publik baik jangka pendek maupun panjang. Pendapat lain mengatakan bahwa nilai publik lebih merupakan contoh dari manajemen publik yang berkualitas dan nilai publik itu harus dipahami secara relasional karena nilai didefinisikan oleh masyarakat secara keseluruhan dan melalui kebijakan dan tata kelola (Avelino et al., 2019; Goduscheit & Jørgensen, 2013). Konsep nilai publik yang diperluas secara eksplisit memasukkan hak asasi manusia, keselamatan dan kesejahteraan individu dan kepentingan nasional. Untuk mendamaikan dua pandangan yang saling bertentangan, nilai publik mengacu pada hasil yang diinginkan, hasil yang berkaitan dengan kualitas hidup individu dan kolektif bagi warga negara yang dibentuk oleh konsensus normatif masyarakat, kebijakan, dan pemerintahan (Chen et al., 2016; Geuijen et al., 2017; Jørgensen & Bozeman, 2007). Definisi ini menggabungkan orientasi manajerial terhadap nilai publik yang ditemukan dalam buku Moore & Hartley (2008), dengan orientasi sosial atau kebijakan/nilai-nilai yang menekankan konsensus normatif (Jørgensen & Bozeman, 2007). Dengan kata lain, penciptaan nilai publik dalam organisasi pelayanan publik menghasilkan pengembangan dan implementasi inovasi. Inovasi yang dihasilkan digunakan dalam proses politik kolektif untuk menyampaikan nilai-nilai publik yang di dalamnya terdapat konsensus normatif dikembangkan, mengatur harapan yang dimiliki klien dan warga negara untuk sektor publik. Selain itu, lembaga yang memungkinkan masyarakat untuk berfungsi secara tertib (misalnya supremasi hukum), dan kewajiban yang dapat dibebankan sektor publik kepada klien dan warganya. Misalnya, saat pemerintah daerah bekerja dengan warganya dan penyedia layanan untuk mengembangkan pendekatan inovatif sisi jalan daur ulang, ini menggabungkan kenyamanan pengguna dan perhatian dengan keberlanjutan sedemikian rupa terintegrasi dengan kapasitas yang sudah ada sebelumnya untuk menawarkan layanan publik. Ketika otoritas pendidikan berinovasi dalam kurikulumnya, hal itu menerapkan strategi baru untuk kesuksesan siswa. Ketika suatu pemerintah menawarkan jalur inovatif untuk komunikasi dan transparansi kepada warganya mempromosikan nilai-nilai dasar pemerintahan demokratis. Tiap-tiap contoh ini melibatkan organisasi pelayanan publik yang menggunakan penciptaan nilai publik dan perilaku adaptif untuk mengembangkan suatu inovasi, yang dilaksanakan untuk memberikan nilai-nilai publik. Membangun diskusi tentang ekosistem, beberapa di antara inovasi dapat dikembangkan dan diimplementasikan

dalam organisasi, sementara yang lain secara eksplisit ditentukan oleh interaksi dengan ekosistem. Oleh karena itu, definisi inovasi pelayanan publik adalah sebagai pengembangan dan implementasi ide baru oleh organisasi pelayanan publik ke menciptakan atau meningkatkan nilai publik dalam suatu ekosistem. Definisi ini menekankan tiga atribut, yaitu kebaruan, pengembangan dan implementasi, serta ekosistem yang menghasilkan nilai publik.

1. Kebaruan mengacu pada ide baru apa pun yang terkait dengan organisasi pelayanan publik yang diadopsi. Kebaruan adalah konsep *multifaset* itu dapat diterapkan ke berbagai pengadopsi dan biasanya relatif terhadap organisasi yang diadopsi (Favoreu et al., 2019; Torugsa & Arundel, 2016). Tingkat kebaruan yang berbeda dari yang berbeda perspektif telah digunakan untuk mengklasifikasikan inovasi, seperti inovasi inkremental vs. radikal.
2. Pengembangan dan implementasi untuk menyoroti bahwa inovasi adalah suatu proses dan harus diperkenalkan kepada anggota ekosistem dalam beberapa bentuk untuk memengaruhi hubungan (Favoreu et al., 2019; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Piening, 2011; Torugsa & Arundel, 2016), membedakannya dari kreativitas terhadap pengembangan ide-ide baru dan berguna.
3. Proses inovasi dalam ekosistem, di mana berbagai aktor terlibat dalam penciptaan nilai timbal balik atau kreasi bersama (Lusch & Nambisan, 2015). Nilai publik sebagai proses pengembangan inovasi dan implementasi dan sebagai hasil yang diharapkan dari inovasi pelayanan publik (Geuijen et al., 2017; Jørgensen & Bozeman, 2007; Moore & Hartley, 2008).

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

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

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

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

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

Selain itu, reformasi birokrasi berpengaruh pula pada pelayanan publik. Reformasi birokrasi sangat berkaitan dengan pelayanan publik. Adapun tujuannya untuk mewujudkan *good governance* dan pelayanan publik yang prima bagi masyarakat, meliputi transparansi, adil, akuntabel, partisipatif, dan sebagainya (Sedarmayanti, 2020). Berdasarkan hal tersebut, perwujudan *good governance* sangat penting dalam pemenuhan pelayanan publik yang prima. Namun, seiring berkembangnya ilmu pengetahuan, terdapat kritikan atas konsep *good governance* bahwa konsep *good governance* merupakan konsep yang terbentuk berdasarkan imperialisme dan kolonialisme dari negara maju. Oleh karena itu, muncullah berbagai pemikiran baru dari perkembangan konsep *good governance* yang lebih menunjukkan kemandirian suatu negara dari praktik-praktik sistem dunia, salah satunya konsep pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*). Konsep ini bertujuan untuk menata dan mengelola pemerintahan menjadi lebih baik dalam pemenuhan pelayanan publik tentunya. Bahkan, di Indonesia sendiri sudah tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Kemudian diwujudkan melalui *road map* reformasi birokrasi pada tahap keempat sesuai dengan RPJMN (2020-2024) yang secara tersurat memiliki arah pada penerapan pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

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

Inovasi telah menjadi hal yang sering didiskusikan di berbagai bidang. Inovasi yang muncul pada awalnya memang identik dengan hasil kebaruan dari kegiatan penelitian dan pengembangan, baik yang dilakukan oleh perguruan tinggi maupun lembaga penelitian ataupun pemerintahan yang dapat dijadikan sumber pendapatan (Svensson &

Hartmann, 2018). Namun, saat ini istilah inovasi juga mencakup lingkup tidak hanya kegiatan litbang semata, tetapi juga inovasi di sektor proses, organisasi, jasa, dan model bisnis yang dapat dipasarkan atau digunakan oleh penggunanya (Yip & McKern, 2016).

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

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

Terlepas dari berbagai pemahaman terkait inovasi tersebut, menurut Suwarno (2008), inovasi tidak akan terlepas dari hal-hal berikut.

1. Pengetahuan baru, artinya inovasi hadir sebagai suatu pengetahuan baru bagi masyarakat dalam suatu sistem sosial tertentu.

2. Cara baru, artinya inovasi dapat berupa cara baru bagi individu atau kelompok untuk memenuhi kebutuhan atau menjawab masalah tertentu.
3. Objek baru, suatu inovasi adalah objek baru bagi penggunanya, baik berbentuk fisik atau berwujud maupun yang tidak berwujud.
4. Teknologi baru, artinya inovasi sangat identik dengan kemajuan teknologi, dengan indikator biasanya langsung dikenali dari fitur-fitur yang melekat.
5. Penemuan baru, artinya hampir semua inovasi merupakan hasil penemuan baru, merupakan produk dari suatu proses yang sepenuhnya bekerja dengan kesadaran dan kesengajaan.

Inovasi merupakan suatu ide, gagasan, baik berupa produk maupun jasa yang baru ataupun baru diketahui. Inovasi di sektor publik diartikan sebagai prestasi dalam meraih, meningkatkan dan memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan publik yang dihasilkan. Program inovasi dalam pelayanan publik merupakan ide baru melalui penggunaan teknologi sebagai usaha meningkatkan dan memperbaiki pelayanan publik dengan inisiatif, metodologi, dan alat baru.

C. Klasifikasi Inovasi Pelayanan Publik

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

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

Menurut Kuratko (2007), inovasi terdiri dari empat jenis, yaitu sebagai berikut.

1. Penemuan (*Invention*), merupakan kreasi atas suatu produk, jasa, atau proses baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan. Konsep ini sering disebut *revolutioner*.
2. Pengembangan (*Extension*), merupakan pengembangan dari suatu produk, jasa, atau proses yang sudah ada. Konsep ini adalah aplikasi ide dari sesuatu yang telah ada menjadi berbeda.

3. Duplikasi (*Duplication*), merupakan peniruan suatu produk, jasa, atau proses yang telah ada. Meskipun demikian, duplikasi tidak semata meniru tetapi menambah sentuhan kreatif untuk memperbaiki konsep agar dapat memenangkan persaingan.
4. Sintesis (*Synthesis*), adalah perpaduan konsep dan faktor-faktor yang sudah ada sebelumnya menjadi formulasi baru. Pada proses ini meliputi pengambilan sejumlah ide maupun produk yang sudah ditemukan dan dibentuk sehingga menjadi produk yang dapat diaplikasikan dengan cara baru.

Menurut C. Rogers & Shoemaker (1971) dalam bukunya yaitu *The effect of multiplex relationships upon innovation adoption: A reconsideration of Rogers' model*, inovasi sebagai suatu ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang satu unit adopsi lainnya. Menurut Gopalakrishnan & Damanpour (1997), suatu inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru, atau rencana yang baru bagi anggota organisasi.

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

Tabel 2.1 Tipologi Inovasi dan Karakteristik menurut Rademakers (2005)

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

Teori inovasi menunjukkan bahwa proses inovasi juga tidak sederhana seperti menerjemahkannya dengan membawa kebaruan saja, tetapi justru lebih kompleks dari hal tersebut karena melibatkan banyak aspek terutama di sektor publik, tak terkecuali yang berkaitan dengan pelayanan publik. Secara konseptual, inovasi di Indonesia terdiri dari

inovasi nasional dan inovasi daerah. Pemerintah baik pusat maupun daerah beserta para pemangku kepentingan sebaiknya berkomitmen dan konsisten mendorong prioritas kemitraan iptek dalam kerangka kebijakan inovasi nasional sehingga inovasi nasional harus bersinergi dengan inovasi daerah untuk hasil yang maksimal.

1. Inovasi Nasional

Menurut Arnold & Thuriaux (2001), inovasi nasional adalah aktor dan aktivitas dalam ekonomi yang diperlukan bagi terjadinya inovasi industri dan komersial yang membawa perubahan kepada pembangunan ekonomi. Secara operasional, inovasi nasional Indonesia harus mengakar pada nilai-nilai luhur bangsa, sesuai dengan hukum yang berlaku, berorientasi pada pengelolaan sumber daya alam nasional secara efisien dengan memaksimalkan peran aktif sumber daya manusia Indonesia, serta ditujukan pada sasaran ganda pembangunan nasional, yaitu menyejahterakan rakyat dan menjamin keamanan nasional, yang mana resultan dari semua upaya adalah peningkatan harkat dan martabat bangsa serta keutuhan negara. Pengembangan atau penguatan inovasi nasional kian penting dicapai dalam meningkatkan kecerdasan bangsa dan kehidupan masyarakat, mengembangkan perekonomian nasional yang berdaya saing, meningkatkan dan menyerasikan sosial budaya bangsa, serta memperkuat ketahanan perlindungan negara. Selanjutnya, Lakitan (2009:6) juga menyebutkan bahwa strategi yang dipilih untuk meningkatkan inovasi nasional guna pembangunan nasional adalah sebagai berikut.

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

2. Inovasi daerah

Tidak dapat dipungkiri bahwa inovasi bukan semata-mata ranah pemerintah pusat tetapi juga pemerintah daerah, sehingga pemerintah daerah harus bekerja keras untuk mengelola potensi dan sumber daya yang ada untuk menjadi sumber kesejahteraan masyarakat. Inovasi daerah merupakan pendekatan normatif dan deskriptif yang bertujuan untuk menangkap perkembangan teknologi yang terjadi di suatu wilayah. Pendekatan ini telah banyak diadopsi untuk menggarisbawahi pentingnya daerah sebagai model organisasi untuk merefleksikan kebijakan dan langkah mencapai tujuan dengan adanya peningkatan kapasitas inovasi pada suatu daerah (Arnold & Thuriaux, 2001). Gagasan tentang inovasi daerah bukanlah hal baru bahkan sebelum diundangkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Bersama Menteri Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2012 dan Nomor 36 Tahun 2012 tentang Penguatan Sistem Inovasi Daerah. Dalam konteks daerah, inovasi juga penting dalam menentukan keunggulan daya saing, yaitu sebagai berikut (Albury, 2005).

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

- j. Memfasilitasi kerja sama antarpengyelenggaraan pelayanan publik dan antarsektor.
- k. Mempercepat pembelajaran dan aliran pengetahuan.

Albury (2005) berpendapat dalam bukunya *Fostering Innovation in Public Services* bahwa inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk, layanan, dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas, atau kualitas hasil. Inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan, sementara inovasi proses berasal dari gerakan pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Inovasi metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan. Inovasi strategi atau kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan, dan strategi baru beserta alasannya dari realitas yang ada. Inovasi dalam interaksi sistem yang mencakup cara baru atau yang diperbarui dalam berinteraksi dengan aktor-aktor lain atau dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan.

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

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

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

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

D. Pemerintah Perlu Melakukan Inovasi dalam Pelayanan Publik

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

operasional. Dengan sifatnya yang melibatkan masyarakat, inovasi sektor publik bisa datang dari mana saja (meskipun apakah itu berkelanjutan atau terintegrasi, atau ditentukan oleh sektor publik itu sendiri).

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

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

Inovasi pelayanan publik telah menjadi salah satu aspek penting di berbagai negara di dunia, mengingat kemajuan TIK serta munculnya ketidakmerataan sosial dan ekonomi mengharuskan pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang berkelanjutan (Bertot et al., 2016). Inovasi di sektor publik juga didorong oleh keterbatasan sumber daya yang semakin lama semakin langka, sementara permintaan akan sumber

daya tersebut semakin tinggi sehingga menuntut sektor publik harus berinovasi untuk merespons hal-hal tersebut (Vickers et al., 2017). Praktik inovasi pelayanan publik saat ini sangat terlihat di beberapa negara di kawasan Asia Timur. Administrasi publik di kawasan Asia Timur, seperti China daratan, Jepang, Korea Selatan, dan Taiwan telah menunjukkan peningkatan di berbagai hal seperti pemerintah yang partisipatif, tata kelola pemerintah lokal, gerakan anti korupsi, dan berbagai perbaikan kinerja baik secara konteks kelembagaan, organisasi, dan individunya (Abane & Phinaitrup, 2022. Cinar et al., 2022).

Di Indonesia pemerintah daerah menjadi salah satu ujung tombak pelayanan publik yang wajib melakukan inovasi. Pelayanan publik yang inovatif akan meningkatkan pelayanan, pemberdayaan masyarakat, pertumbuhan ekonomi, dan daya saing yang semakin tinggi. Kemampuan daya saing daerah yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Inovasi, selain diperlukan untuk meningkatkan daya saing daerah dan meningkatkan kualitas kesejahteraan masyarakat, pada dasarnya juga merupakan bagian yang tak terpisahkan dari reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dicanangkan untuk memperbaiki “penyakit-penyakit” di sektor publik melalui pembaruan di 8 area sasaran (organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan *mindset* serta *cultural set* aparatur). Inovasi menjadi katalisator untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi, di mana banyak program inovasi merupakan pengejawantahan dari upaya perubahan di area-area tersebut. Lebih jauh lagi, inovasi sesungguhnya dapat dimaknai sebagai reformasi birokrasi kontekstual. Artinya pelaksanaan reformasi birokrasi disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan daerah setempat. Kesadaran pentingnya inovasi saat ini ditandai dengan telah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memberikan peluang pemerintah daerah untuk melakukan inovasi. Tepatnya pada pasal 386 yang menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah, pemerintah daerah dapat melakukan inovasi. Inovasi yang dimaksud adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berpedoman pada prinsip peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak ada konflik kepentingan, berorientasi kepada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri.

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

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

Inovasi di sektor publik pada dasarnya adalah pembuatan dan pelaksanaan hal-hal yang baru dan kreatif dalam hal pelayanan publik, keorganisasian, manajerial, dan proses pemerintahan. Inovasi sektor publik ini dibutuhkan guna mencapai hasil berupa pemecahan masalah-masalah publik dan pencapaian tujuan organisasi sektor publik secara efektif, efisien, dan berkualitas. Hal yang membedakan antara perubahan dan inovasi adalah bahwa inovasi menunjukkan adanya kebaruan yang dibuat serta indikasi *discontinue* dari apa yang ada sebelumnya. Inovasi di sektor publik merupakan prasyarat pencapaian *sound governance*. Ada dua jenis inovasi dalam hal ini, yakni inovasi dalam kebijakan publik serta inovasi dalam menjalankan kebijakan publik tadi. Inovasi jenis kedua tadi disebut sebagai inovasi administrasi publik. Hanya dengan inovasi maka administrasi publik mampu menyelesaikan persoalan lama yang tak kunjung tuntas, serta menghadapi perubahan zaman yang berlangsung dengan cepat. Tantangan zaman yang semakin sulit diprediksi merupakan kombinasi dari kecenderungan globalisasi yang tak terhindarkan serta perkembangan TIK yang berlangsung dengan cepat dan disruptif. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan untuk menjamin berkembangnya inovasi di sektor publik. Dua faktor tersebut adalah faktor penghambat dan pendorong. Ada rentang yang luas dalam kedua faktor tersebut, mulai dari orang di dalam organisasi, sistem dalam organisasi itu sendiri, serta lingkungan eksternalnya. Analisis terhadap dua faktor tersebut serta interaksi dan *tension* yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengungkap terjadinya inovasi yang terus-menerus dalam organisasi sektor publik. Analisis SWOT atau *force-field analysis* dapat digunakan untuk menyusun strategi penguatan inovasi sektor publik. Ada empat sumber inovasi yang perlu diperhatikan sebagai awalan dalam mengembangkan inovasi di sektor publik. Empat sumber inovasi tersebut

adalah individu yang dikenal sebagai *innovation hero*, organisasi yang dapat menjadi sponsor inovasi, lingkungan yang mendukung berupa *open system* dan dapat melibatkan sebanyak mungkin *stakeholder* sehingga membuatnya menjadi *complex system*, dan yang terakhir adalah konteks politik yang tidak dapat dihindari oleh organisasi sektor publik karena *political nature* yang melekat dalam organisasi jenis ini. Organisasi sektor publik tidak dapat menghindari konteks politik karena organisasi ini merupakan bagian dari entitas politik itu sendiri. Hal inilah yang membedakannya dengan organisasi swasta.

E. Difusi dan Adopsi Inovasi Pelayanan Publik

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

Sesuatu dapat dikatakan inovasi karena mempunyai karakteristik, yaitu keuntungan relatif (*relative advantages*), kompatibilitas (*compatibility*), Kompleksitas (*complexity*), Triabilitas (*triability*), dan Observabilitas (*observability*) (Chang, 2010; Koçak et al., 2013; Lavoie et al., 2021).

Teori difusi inovasi membuktikan bahwa anggota sistem sosial dapat terkena suatu pengaruh untuk menerima suatu inovasi melalui suatu perantara atau *opinion leader*. Apabila terjadi penyampaian informasi inovasi melalui suatu individu-individu tertentu terlebih dahulu sebagai *opinion leader*, maka terlihat adanya model *two step flow of communication* (komunikasi dua tahap).

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

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

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

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

Penerimaan atau penolakan terhadap suatu inovasi adalah keputusan yang dibuat seseorang/individu dalam menerima adanya suatu inovasi. Menurut Bach, 1989. Weinstein (1988), proses pengambilan keputusan

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

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

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

1. Tahap pengetahuan (*knowledge*). Pada tahap ini, seseorang masih belum memiliki informasi mengenai inovasi yang baru. Untuk itu informasi tentang inovasi yang baru harus disampaikan melalui berbagai saluran komunikasi yang ada, juga dapat melalui media elektronik, media cetak, maupun komunikasi interpersonal di antara masyarakat. Tahapan ini juga dipengaruhi oleh beberapa karakteristik

dalam pengambilan keputusan seperti karakteristik sosial-ekonomi, nilai-nilai pribadi, dan pola komunikasi tahap persuasi (*persuasion*). pada tahap ini individu tertarik pada inovasi dan aktif mencari informasi/detail tentang inovasi. Tahap kedua lebih banyak terjadi dalam tingkat pemikiran calon pengguna. Inovasi yang dimaksud berkaitan dengan karakteristik inovasi seperti kelebihan, inovasi, tingkat keserasian, kompleksitas, dapat dicoba, dan dapat dilihat.

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

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

1. Inovator (*innovators*), merupakan kelompok orang yang berani dan siap untuk mencoba hal-hal baru. Biasanya orang-orang ini adalah yang memiliki gaya hidup dinamis dan tinggal di perkotaan atau yang memiliki banyak teman maupun relasi.
2. Pengguna awal (*early adopter*). Kategori adopter ini lebih banyak menghasilkan opini dibanding kategori lainnya, serta selalu mencari informasi tentang inovasi.
3. Mayoritas awal (*early majority*). Kategori pengadopsi ini akan berkompromi secara hati-hati sebelum membuat keputusan dalam mengadopsi suatu inovasi, atau bahkan mengadopsi inovasi dalam kurun menunjukkan kepada seluruh komunitas bahwa suatu inovasi itu layak digunakan atau cukup bermanfaat.

4. Mayoritas akhir (*late majority*). Kelompok ini lebih berhati-hati mengenai fungsi dari suatu inovasi, menunggu hingga banyak orang telah mencoba dan mengadopsi inovasi sebelum mengambil keputusan.
5. Lamban (*laggard*). Kelompok ini adalah orang yang terakhir melakukan adopsi inovasi, bersifat lebih tradisional, dan enggan untuk mencoba hal-hal yang baru. Pada saat kelompok ini mengadopsi inovasi baru, kebanyakan orang justru sudah jauh mengadopsi inovasi yang lainnya, dan menganggap kelompok ini ketinggalan zaman.

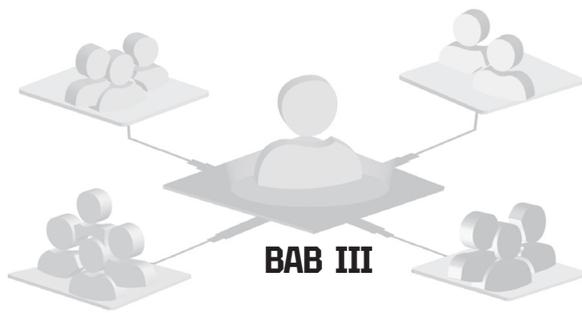
Cepat atau lambat penerimaan inovasi oleh masyarakat sangat tergantung pada karakteristik inovasi itu sendiri. Karakteristik inovasi yang dapat memengaruhi cepat lambatnya penerimaan informasi menurut Rippetoe & Rogers (1987) adalah sebagai berikut.

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

5. Kemampuan untuk diamati (*observability*). Maksud dari kemampuan untuk diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan atas suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan semakin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya inovasi sukar untuk diamati hasilnya maka akan lama diterima oleh masyarakat.

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

COPY



KEBIJAKAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK

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

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

A. Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau demi kepentingan publik. Pada

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

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

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

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

B. E. Anderson & Wallace (1975) menyatakan bahwa sebagai kebijakan yang dibangun oleh badan dan pejabat pemerintah, kebijakan publik memiliki implikasi antara lain kebijakan publik selalu mempunyai

tujuan tertentu atau mempunyai tindakan yang berorientasi pada tujuan. Kebijakan publik berisi tindakan pemerintah. Kebijakan publik adalah apa yang benar-benar dilakukan oleh pemerintah bukan apa yang masih dimaksudkan untuk dilakukan. Kebijakan publik yang dibuat bisa bersifat positif dalam arti merupakan tindakan pemerintah mengenai segala sesuatu masalah tertentu. Namun, kebijakan publik yang dibuat dapat juga bersifat negatif dalam arti kebijakan adalah keputusan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu. Kebijakan pemerintah dalam arti yang positif setidaknya didasarkan pada peraturan perundangan yang bersifat mengikat dan memaksa.

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

1. Kebijakan Substantif *versus* Kebijakan Prosedural

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

2. Kebijakan Distributif *versus* Kebijakan Regulatori *versus* Kebijakan Redistributif

Kebijakan distributif menyangkut distribusi pelayanan atau kemanfaatan pada masyarakat atau individu. Contohnya kebijakan tentang "*Tax Holiday*". Kebijakan regulatori adalah kebijakan yang berupa pembatasan atau pelarangan terhadap perilaku individu atau kelompok masyarakat. Contohnya kebijakan tentang larangan memiliki dan menggunakan senjata api. Kebijakan redistributif adalah kebijakan yang mengatur alokasi kekayaan, pendapatan, pemilikan atau hak-

hak di antara berbagai kelompok dalam masyarakat. Contohnya kebijakan tentang pembebasan tanah untuk kepentingan umum.

3. Kebijakan Material versus Kebijakan Simbolik

Kebijakan material adalah kebijakan yang memberikan keuntungan berupa sumber daya komplit pada kelompok sasaran. Kebijakan material mengatur tentang pengalokasian atau penyediaan sumber-sumber material yang nyata bagi penerimanya. Contoh kebijakan pembuatan rumah sederhana. Kebijakan simbolis adalah kebijakan yang memberikan manfaat simbolis pada kelompok sasaran.

4. Kebijakan yang berhubungan dengan barang umum (*public goods*) dan barang privat (*private goods*). Kebijakan barang umum (*public goods*) adalah kebijakan yang mengatur pemberian barang atau pelayanan publik. Contohnya kebijakan tentang perlindungan keamanan, penyediaan jalan umum. Sedangkan kebijakan barang privat (*private goods*) adalah kebijakan yang mengatur.

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

1. Inovasi dapat dijadikan sarana untuk melakukan perubahan, baik untuk merespons perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi itu sendiri maupun perubahan karena tuntutan lingkungan, atau bahkan sebagai upaya untuk mengubah lingkungan di mana organisasi itu berada.
2. Inovasi sektor publik dapat meningkatkan citra positif di mata masyarakat karena apa yang menjadi kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Efek dari citra positif akan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Vivona et al., 2022).
3. Dengan citra yang baik di mata masyarakat organisasi sektor publik dapat meningkatkan legitimasi. Legitimasi bagi organisasi publik merupakan hal yang penting sehingga mendapatkan dukungan yang penuh dari masyarakat.
4. Inovasi dapat berkontribusi terhadap kinerja atau efektivitas organisasi (Samad, 2012). Dalam masa-masa sulit ketika organisasi publik mampu untuk menciptakan inovasi dan berhasil diimplementasikan, maka

akan dianggap sebagai harapan masyarakat. Sebaliknya, manakala kinerja yang ditunjukkan tidak sesuai dengan harapan masyarakat yang disebabkan kinerjanya yang biasa-biasa saja, dan menjalankan tugas dan fungsinya secara datar-datar saja (Suwarno, 2008) maka akan menjadi bahan perbincangan.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Salah satu amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah agar pemerintah daerah mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dengan pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah diharapkan kualitas pelayanan masyarakat dapat ditingkatkan. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 semua bentuk pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah inovasi. Inovasi dimaksudkan untuk peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pemerintah daerah dapat melakukan inovasi. Inisiatif inovasi dapat berasal dari kepala daerah, anggota DPRD, aparatur sipil negara, perangkat daerah, dan anggota masyarakat. Untuk menghindari adanya kriminalisasi bagi pelaku inovasi yang mengalami kegagalan, diperlukan adanya perlindungan hukum terhadap kegiatan yang bersifat inovatif yang dilakukan oleh aparatur sipil negara di daerah dalam memajukan daerahnya sehingga terhadap pelaksanaan inovasi yang tidak terselesaikan, tidak dapat dilakukan penuntutan pidana. Untuk itu perlu adanya kriteria yang objektif yang dapat dijadikan dasar bagi pejabat daerah ataupun ASN untuk melakukan kegiatan yang bersifat inovatif. Dengan cara demikian inovasi akan terpacu dan berkembang

tanpa ada kekhawatiran kemungkinan penuntutan hukum seandainya inovasi tersebut tidak selesai bahkan mengalami kegagalan.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inovasi daerah dalam rangka pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat berbentuk sebagai berikut.

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

Inovasi daerah dalam rangka pembaharuan penyelenggaraan pemerintahan daerah harus memenuhi kriteria sebagai berikut.

1. Mengandung pembaharuan seluruh atau sebagian unsur objek inovasi.
2. Memberi manfaat bagi daerah dan/atau masyarakat.
3. Tidak mengakibatkan pembebanan dan/atau pembatasan pada masyarakat yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

4. Merupakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, atau menjadi kebutuhan masyarakat dalam rangka peningkatan proses dan/atau produk barang dan/atau jasa.
5. Dapat direplikasi.

Inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses produksi diselenggarakan oleh masyarakat dan perguruan tinggi, dapat berbentuk sebagai berikut.

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

Inovasi daerah dalam rangka peningkatan produk atau proses produksi harus memenuhi kriteria sebagai berikut.

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

Pengusulan inovasi daerah dalam rangka pembaharuan terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah. Usulan inisiatif inovasi daerah dalam rangka pembaharuan terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat berasal dari kepala daerah, anggota DPRD, aparatur sipil negara, perangkat daerah, BUMD, masyarakat atau perguruan tinggi. Gubernur mendorong setiap penyelenggara urusan pemerintahan daerah untuk melaksanakan inovasi daerah paling sedikit satu inovasi setiap tahun.

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

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

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

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

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

D. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah

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

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

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

Pemerintah daerah yang inovatif adalah pemerintah daerah yang menyelenggarakan segala bentuk inovasi daerah baik dalam bentuk inovasi tata kelola pemerintahan daerah, inovasi pelayanan publik dan inovasi daerah lainnya sesuai dengan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah, kementerian dalam negeri melakukan pembinaan inovasi daerah kepada pemerintah daerah secara berjenjang. Struktur hierarki pemerintahan dijadikan patokan metode pembinaan inovasi daerah, pembinaan pemerintah provinsi oleh kementerian sedangkan kabupaten/

kota oleh gubernur selaku wakil pemerintah pusat. Namun, dalam praktik kementerian dalam negeri dapat secara langsung mengintervensi dan mengoordinasikan pembinaan inovasi daerah pada kabupaten/kota. Mengacu peraturan perundangan tersebut kementerian dalam negeri melakukan serangkaian aktivitas pembinaan inovasi daerah.

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

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

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

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

1. Kebaruan, yaitu memperkenalkan cara, pendekatan atau kebijakan, dan desain pelaksanaan baru dan berbeda dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik.

2. Efektif, yaitu menghasilkan keluaran yang nyata sesuai dengan tujuan penyelenggaraan pelayanan publik.
3. Bermanfaat, yaitu memberikan dampak bagi peningkatan kualitas pelayanan publik.
4. Mudah disebarkan, yaitu mudah untuk ditiru dan dikembangkan oleh penyelenggara inovasi lainnya.
5. Berkelanjutan, yaitu terus diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, serta mendapat dukungan masyarakat.

Selanjutnya, sebagaimana disebutkan pada pasal 4, pembinaan inovasi diselenggarakan melalui kegiatan penciptaan, pengembangan, dan pelembagaan inovasi.

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

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

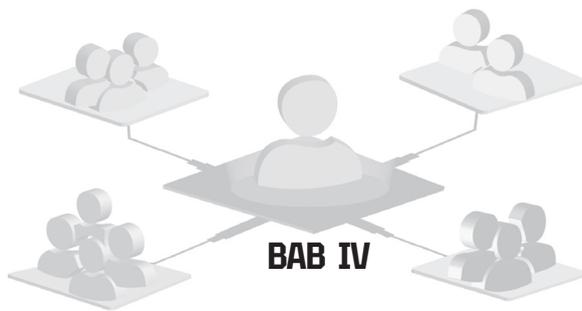
Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 104 Tahun 2018 tentang Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah, menegaskan bahwa indeks inovasi daerah adalah seperangkat variabel dan indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat inovasi daerah berdasarkan periode tertentu. Sebagai institusi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

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

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

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

COPY



METODE INOVASI SEKTOR PUBLIK

Metode inovasi sektor publik merupakan suatu metode untuk membantu memberikan solusi berbasis inovasi kepada masyarakat dengan menggunakan tahapan standar untuk menghasilkan suatu produk dalam bentuk model pelayanan publik.

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

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

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

A. Metode *The Public Sector Innovation Lifecycle*

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

1. Manfaat Penerapan Metode *The Public Sector Innovation Lifecycle*

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

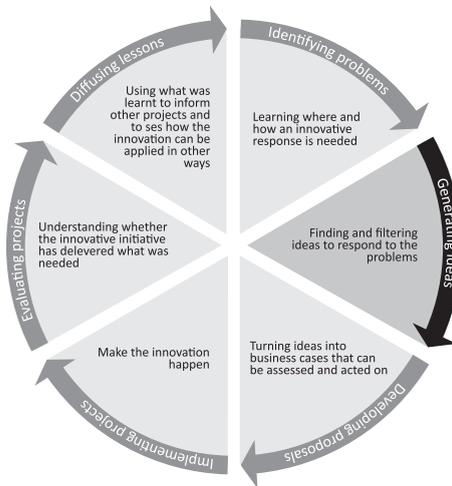
Sementara banyak tantangan dan masalah yang diidentifikasi dalam pelayanan publik mungkin merupakan bisnis biasa (misalnya kegagalan dalam masalah pelayanan), dalam menyediakan *platform* untuk masalah yang akan muncul, serta data yang signifikan untuk memahami pola dan peluang untuk tanggapan baru.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

dan bagaimana masalah muncul. Pembelajaran dapat menjadi proses terbuka, memanfaatkan berbagai sumber, memungkinkan berbagai perspektif pada kumpulan data yang sama (termasuk pendapat dan pengalaman nyata).

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

2. Tahapan dalam Metode *The Public Sector Innovation Lifecycle*

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



Gambar 4.1 *The Public Sector Innovation Lifecycle* (OECD, 2020)

a. Identifikasi Masalah (*Identifying Problems*)

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

Tahapan pertama dalam melakukan inovasi adalah mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan yang terjadi dalam masyarakat. Hal tersebut diawali dengan memulai menemukan masalah, mulai dari keluhan, laporan riset, berita media, pengumpulan data merupakan langkah yang membantu memahami seluruh gambaran masalah serta mempraktikkan empati. Kebutuhan dan permasalahan tersebut dapat diamati melalui fenomena yang terjadi pada lingkungan masyarakat atau melalui beberapa penelitian sebelumnya yang mendalam. Kebutuhan merupakan barang atau jasa yang diinginkan oleh masyarakat, yang apabila dipenuhi dapat memberikan kepuasan jasmani dan rohani pada masyarakat. Dalam mengamati kebutuhan masyarakat, sebaiknya dilakukan dengan melibatkan tidak hanya oleh satu golongan, sehingga pelaku inovasi dapat melihat dari berbagai sudut pandang mengenai hal yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Mengidentifikasi masalah adalah tentang mempelajari di mana dan bagaimana tanggapan inovatif diperlukan. Pembelajaran ini tidak hanya berkaitan dengan masalah yang ada atau yang sudah ada, tetapi juga masalah yang muncul atau yang belum terjadi, tetapi membutuhkan persiapan. Suatu organisasi (atau tim) yang mampu terus belajar dan berefleksi akan lebih mampu merasakan kebutuhan (dan peluang) untuk perubahan, dan memberikan ruang untuk hal-hal baru di tengah atau di samping kegiatan yang ada.

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

Suatu permasalahan dapat dilakukan dengan beberapa cara. Mengidentifikasi masalah dapat menjadi proses bertanya yang eksplisit

serta proses latar belakang untuk memahami suatu persoalan. Sementara banyak tantangan dan masalah yang diidentifikasi mungkin merupakan bisnis biasa (misalnya kegagalan dalam masalah layanan), layanan menyediakan platform untuk masalah yang akan muncul, serta data yang signifikan untuk memahami pola dan peluang untuk tanggapan baru..

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

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

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

Pendekatan ini juga memungkinkan adanya rasa isu yang spesifik (penyampaian layanan) maupun yang lebih luas (isu kebijakan). Dengan melengkapi aktor eksternal dengan sarana untuk mengartikulasikan keprihatinan dan masalah dengan cara yang lebih sesuai dengan proses kebijakan. Metode ini menyediakan sarana untuk memperluas kumpulan orang yang dapat membantu mengidentifikasi masalah, menguji asumsi, dan membantu membingkai ulang masalah dengan menggunakan perspektif yang berbeda. Ini juga memperluas kemampuan proses yang ada untuk mengungkap perspektif alternatif, membantu membuat asumsi yang mendasarinya menjadi eksplisit, termasuk apa yang sebenarnya diharapkan oleh aktor yang berbeda atau bagaimana memahami pembersihan ruang masalah.

Melalui analisis *identifying problems*, bisa membantu pembelajaran di mana dan kapan respons inovatif diperlukan. Pembelajaran yang didapat dari tahapan *Identifying Problems* adalah sebagai berikut.

- 1) **Memperjelas Maksud**
Alat membantu memperjelas apa yang sebenarnya ingin dicapai sehingga membantu mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang ada dan apa yang dibutuhkan.
- 2) **Buat Asumsi Eksplisit dan Bangun Pemahaman Bersama**
Identifying problems ini membantu membuat asumsi yang mendasari dan model mental/konsepsi masalah yang ada menjadi eksplisit, dan karena itu lebih mudah untuk direnungkan dan ditantang. Hal ini membantu membangun pemahaman bersama tentang masalah sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa itu disepakati sebagai masalah yang membutuhkan respons inovatif.
- 3) **Hindari Melompat ke Kesimpulan**
Alat mendorong eksplorasi masalah yang lebih luas. Kecenderungan alami organisasi adalah melihat masalah dan bertindak. Pembelajaran untuk inovasi menekankan bahwa masalah tidak boleh dianggap begitu saja, bahwa hubungan antara sebab dan akibat mungkin rumit atau bahkan tidak jelas. Proses yang dapat memungkinkan peningkatan eksplorasi sifat masalah sebelum memerlukan tindakan, investasi, dan penghapusan pilihan lain menawarkan kesempatan yang lebih baik untuk masalah agar dipahami.
- 4) **Terhubung dengan Orang Lain**
Identifying problems ini melibatkan orang lain terkait dengan masalah dan membantu mengakses atau membawa pengetahuan tersebut ke masalah yang sedang dieksplorasi. Pengalaman hidup orang tentang masalah itu penting, tetapi bisa sulit untuk diartikulasikan dalam bentuk kebutuhan yang jelas, wawasan atau penjelasan yang relevan.
- 5) **Eksperimen dan Kurangi Biaya Kegagalan**
Identifying problems menekankan eksperimen dan pengujian aspek masalah. Proses yang mengurangi waktu, tenaga, dan biaya eksperimen membuat kegagalan menjadi masalah yang kurang signifikan dan mengarah pada pembelajaran yang lebih cepat tentang masalah dan cara merespons.
- 6) **Membingkai Ulang Masalah**
Identifying problems membantu mengungkapkan cara alternatif untuk melihat masalah. Penyajian masalah terkadang menunjukkan bahwa ada cara yang jelas untuk merespons, tetapi sifat masalah

yang kompleks dan saling berhubungan berarti bahwa perhatian harus diberikan. Terkadang cara terbaik untuk menanggapi suatu masalah adalah dengan memikirkan kembali sifat dari masalah tersebut. Tindakan ini kemudian akan menyarankan cara-cara baru tentang bagaimana masalah tersebut dapat ditanggapi dengan baik dan jenis intervensi apa yang paling menjanjikan.

b. Mengembangkan Ide (*Generating Ideas*)

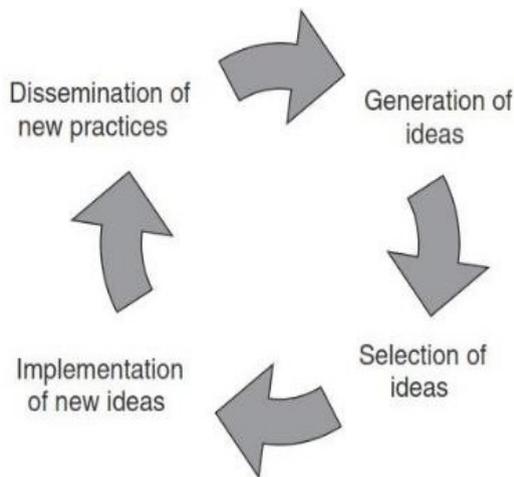
Tahapan ini merupakan proses yang membahas mengenai pemecahan masalah, bagaimana mencari dan mengembangkan ide-ide untuk menjawab terkait masalah-masalah yang sebelumnya telah diidentifikasi. Tahapan ini membutuhkan pemikiran yang kreatif untuk dapat menghasilkan ide baru yang berguna sebagai langkah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

Pemunculan gagasan ini merupakan tahap awal dalam pengembangan produk baru. Ide itu sendiri merupakan sumber utama hingga akhirnya bisa menciptakan hasil yang maksimal. Melalui ide gagasan yang dikeluarkan adalah ide yang bagus, maka pastinya produk yang dikembangkan juga akan menjadi produk yang istimewa.

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

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

Bommert (2010) mengungkapkan bahwa dalam mengembangkan ide proses inovasi sebagai suatu siklus terdapat 4 (empat) komponen yang sangat berperan, seperti dijelaskan dalam gambar berikut.



Gambar 4.2 *Innovation Cycle* (Eggers & Singh, 2009)

- 1) **Memunculkan Ide**
 Banyak organisasi mengusulkan perubahan pemerintah berdasarkan pemahaman sektor publik. Tahap ini harus lebih sistematis untuk memberikan hasil yang berharga. Banyak organisasi pemerintah yang mengabaikan karyawan sebagai sumber ide yang sangat baik untuk membawa inovasi yang berharga. Tujuannya ingin membuat perbedaan organisasi secara keseluruhan, melihat apa yang dilakukan dengan benar berdasarkan dasar hukum, dan menghubungkan dengan masyarakat untuk mengerti kebutuhan yang masih belum terpenuhi.
- 2) **Memilih Ide**
 Setelah menghasilkan suatu ide maka perlu memilih mana yang terbaik. Pemerintah sering mengalami kesulitan berhadapan dengan banyak pemangku kepentingan yang memengaruhi gagasan baru yang dimilikinya untuk memilih yang paling baik.
- 3) **Mengimplementasikan Ide**
 Ide yang telah dipilih harus disempurnakan dan dieksekusi. Apabila dianggap baik maka ide tersebut akan diubah menjadi suatu program baru. Beberapa faktor kunci keberhasilan dalam menerapkan inovasi, meliputi adanya sumber daya manusia, memberi umpan balik kepada pengguna, memastikan komunikasi yang efektif antara pemimpin dan karyawan, memasukkan implementasi ide yang bagus menjadi pemikiran strategis di tingkat manajerial.

4) Menyebarluaskan Ide

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

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

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

Ada sejumlah alat dan metode yang dapat membantu tim dan organisasi dalam mengambil pendekatan yang lebih terorganisasi dan canggih untuk menemukan dan menyaring ide. Salah satu contohnya adalah memiliki sistem manajemen ide yang eksplisit. Pembahasan pentingnya menetapkan harapan yang jelas dari semua yang terlibat.

Partisipasi tidak dapat diasumsikan hanya karena ada ajakan dan diperlukan strategi keterlibatan aktif bahwa orang-orang lebih mungkin untuk berpartisipasi jika isu-isu tersebut relevan dengan konteks.

Generating ideas membantu menyoroti beberapa dimensi alternatif dari pembangkitan ide. Penggunaan penyimpangan positif sebagai alat menyoroti beberapa dimensi penting lainnya dari generasi ide. Terkadang ide-ide sudah ada dalam praktik, dan perhatian mungkin lebih baik diarahkan untuk memunculkannya dan memahami mengapa ide-ide itu tidak lebih tersebar luas, daripada memunculkan ide-ide baru (karenanya pentingnya menemukan dan menyaring ide-ide). Metode seperti itu juga membantu untuk menantang asumsi dengan memperoleh wawasan yang lebih besar ke dalam pengalaman hidup yang mungkin bertentangan dengan pemahaman formal tentang apa masalahnya. Ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana ide-ide dapat dimainkan dalam praktik dengan melihat dan menghargai rintangan yang ada di lapangan.

Generating ideas membantu mengilustrasikan beberapa pertimbangan yang harus diperhitungkan oleh organisasi dan tim sektor publik untuk menghasilkan ide. metode *generating ideas* yang paling mungkin membantu dalam menemukan dan menyaring ide (Observatory of Publik Sector Innovation, 2017), yaitu sebagai berikut.

- 1) Membantu Menumbuhkan Legitimasi
Apakah alat tersebut membantu mendorong legitimasi proses pembuatan ide?
Apakah hal tersebut pada dasarnya membantu menetapkan bahwa ini adalah proses tepat yang dijalankan oleh orang yang tepat?
- 2) Tantang Asumsi dan Definisikan Masalahnya dengan Lebih Baik
Apakah *generating ideas* mengembangkan asumsi yang mendasari atau eksplisit tentang apa yang mungkin menjadi hal terbaik untuk dilakukan dan membantu membuat pemahaman masalah lebih eksplisit? Apakah itu membantu orang melihat kedua masalah, isu-isu, kebutuhan untuk perubahan, dan benar-benar berpikir tentang apa yang perlu terjadi?
- 3) Memberikan wawasan baru tentang apa yang mungkin (termasuk solusi yang ada), apakah alat ini membantu memperluas cakrawala tentang apa yang mungkin, termasuk mengidentifikasi

solusi yang ada yang mungkin sudah digunakan tetapi belum diketahui dengan baik? Apakah itu memberikan wawasan tentang cara berpikir baru tentang apa yang bisa dilakukan?

- 4) Mengidentifikasi dan Membangun Ide (termasuk menyaring ide-ide buruk)

Apakah alat ini tidak hanya mengidentifikasi ide-ide baru, tetapi bekerja untuk membangun dan meningkatkan ide-ide, dan mengidentifikasi apa yang mungkin merupakan ide-ide berkualitas lebih rendah?

- 5) Memberikan Wawasan tentang Bagaimana Ide-Ide dapat Dimainkan

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

- 6) Berkontribusi untuk Mendukung dan Kepemilikan Ide

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

c. Membuat Proposal (*Developing Proposals*)

Membuat proposal merupakan tahapan mengubah dan menganalisis ide-ide yang telah dipilih untuk ditindaklanjuti dan dibahas oleh yang memiliki wewenang. Kegiatan meliputi segala hal setelah disepakati inovasi apa yang dibuat dan dapat menjadi acuan untuk menjalankan inovasi.

Mengembangkan proposal melibatkan mengubah opsi yang mungkin kasar dan belum teruji menjadi kasus bisnis yang dapat dinilai dan ditindaklanjuti. Hal ini melibatkan pematangan opsi yang dipilih sehingga lebih banyak yang dapat dipelajari tentang manfaat relatifnya dan apa yang mungkin diperlukan dalam implementasinya sehingga pilihan yang diinformasikan dapat dibuat. Proposal yang baik akan membantu pembuat keputusan yang relevan (terkadang menjadi pendukung proyek itu sendiri) memahami biaya dan manfaat dari mengejar suatu tindakan, dan biaya dan manfaat dari tidak mengejar suatu tindakan, sementara tidak terlalu menjanjikan mengingat ketidakpastian yang melekat yang terlibat dalam melakukan sesuatu yang baru atau berbeda.

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

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

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

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

Elemen desain bersama adalah contoh bagaimana elemen proposal pengembangan yang baik dari siklus hidup juga akan memastikan bahwa implikasi dari opsi yang berbeda dipahami, dan dilakukan dengan cara yang dapat dimengerti oleh yang akan membuat keputusan. Proyek inovatif sering kali dapat membawa pendekatan dan informasi baru yang mungkin tidak familier bagi pengambil keputusan, yang berarti bahwa membuat keputusan tentang hal-hal yang mungkin tidak sepenuhnya dipahami, yang kemungkinan akan menyebabkan masalah selama sisa

proses inovasi. Oleh karena itu, menemukan cara untuk membuat informasi dapat diakses dan relevan dengan pengalaman para pembuat keputusan sangat penting.

Contoh ini juga memberikan kejelasan proses yang dapat membantu memastikan integritas pengembangan opsi dan keputusan akhir. Dalam hal ini ada partisipasi masyarakat sehingga kemungkinan besar peluang kepercayaan masyarakat lebih luas bahwa proses tersebut akan mengejar pilihan yang akan mewakili dan untuk masyarakat.

Developing proposals membantu dalam pengembangan proposal, dan pendekatan alternatif untuk menunjukkan nilai *prototyping*, yang pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana opsi yang berbeda dapat dibuat nyata dan bermakna bagi audiens yang berbeda. Hal ini memberikan dasar yang lebih kaya untuk menilai opsi yang sangat penting untuk proposal inovatif di mana ide awal, terutama jika sangat baru, mungkin sulit untuk disempurnakan dan dipahami. Pembuatan prototipe atau cara lain untuk mematangkan ide dengan cepat dengan biaya rendah dapat sangat membantu ketika memilih di antara opsi-opsi baru.

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

Developing proposals membantu mengilustrasikan beberapa pertimbangan lain untuk mengembangkan proposal, khususnya terkait dengan inovasi yang muncul, di mana kemampuan untuk menguraikan atau membuat eksplisit apa yang sebenarnya akan terjadi mungkin bahkan lebih terbatas. Ada tingkat ketidakpastian yang tinggi, sulit

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

5 (lima) kriteria telah diidentifikasi relevan untuk mempertimbangkan kontribusi alat dan pendekatan dalam mengembangkan proposal, yaitu sebagai berikut.

- 1) Membantu Menetapkan dan Mengartikulasikan Parameter dan Kriteria untuk Membuat Proposal yang Baik
Apakah *developing proposals* membantu dalam menetapkan apa yang akan membedakan proposal yang baik dari yang tidak baik? Apakah itu membantu memberikan gambaran tentang seperti apa proposal 'buruk', atau setidaknya yang tidak akan memenuhi maksud yang mendasarinya?
- 2) Membantu Memperoleh Intelijen Bisnis yang dapat Menginformasikan Implementasi
Apakah *developing proposals* membantu untuk memperoleh wawasan tentang apa yang mungkin ditemui selama proses implementasi?
- 3) Menampakkan Kemungkinan Implikasi
Apakah *developing proposals* membantu menyoroti kemungkinan implikasi dari suatu proposal, dan dengan demikian wawasan tentang bagaimana hal itu dapat direaksikan, bagaimana hal itu dapat diintegrasikan dengan inisiatif lain yang ada, atau apa yang mungkin dihasilkannya?
- 4) Membuat Proposal Bermakna/Nyata
Apakah *developing proposals* membantu memberikan pemahaman yang lebih lengkap kepada pengambil keputusan tentang apa yang terlibat dalam proyek inovatif?

- 5) Membantu Perbandingan Opsi yang Bersaing
Apakah *developing proposals* ini membantu membandingkan perbedaan?

d. Melaksanakan Inovasi (*Implementing Projects*)

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

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

Implementasi sangat rumit untuk proyek-proyek inovatif karena inovasi melibatkan ketidakpastian dan kemungkinan bahwa segala sesuatunya mungkin salah atau ke arah yang tidak terduga. Implementasi proyek yang baik akan memastikan bahwa tujuan utama dan parameter proposal terpenuhi tanpa menjadi kaku atau tidak dapat menyesuaikan saat informasi baru dipelajari dari proses implementasi. Tahap implementasi proyek sangat penting untuk keberhasilan suatu proyek karena di sinilah niat bertemu dengan kenyataan. Sebagaimana dicatat, ini tidak akan selalu terpisah dari tahap pengembangan proposal karena implementasi dapat kabur dengan pengujian dan pembuatan prototipe. Manajemen proyek yang efektif untuk inisiatif inovatif membutuhkan kemampuan untuk memastikan pembelajaran yang berkelanjutan melalui implementasi proyek karena ketidakpastian dalam melakukan sesuatu yang baru dipersempit, dan kemudian bertindak berdasarkan pembelajaran itu saat dalam perjalanan untuk memastikan bahwa realitas proyek masih sejalan dengan maksud atau kebutuhan yang mendasarinya. Misalnya ada suatu kasus dari AS yang menyoroti beberapa pertimbangan yang terlibat proyek ini, yaitu menyoroti nilai, dalam bidang perubahan dan pembelajaran yang sedang berlangsung dalam menangani konteks yang berubah. Jika suatu proyek berurusan dengan masalah terbuka, penting untuk membangun kemampuan pembelajaran yang berkelanjutan. Ini juga menunjukkan nilai menggambar pada berbagai perspektif untuk membantu memfasilitasi pembelajaran dari seluruh sistem, dan yang

dapat menginformasikan implementasi. *Developing proposals* membantu mengilustrasikan beberapa pertimbangan.

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

- 1) Membantu Menyusun dan Melaksanakan Pekerjaan
Sebagian besar implementasi proyek adalah tentang manajemen proyek, apakah *implementing projects* tersebut membantu inovasi melakukan tugas inti implementasi yaitu menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Mendukung Penggabungan Wawasan dan Keahlian yang Beragam
Yaitu membantu menghadirkan pemikiran, pengalaman, dan pelajaran yang mungkin dilakukan dengan tim inovasi saja.
- 3) Menangani Konteks yang Kompleks dan Berubah
Apakah *implementing projects* tersebut memosisikan tim inovasi untuk menyesuaikan atau berputar dengan cepat dalam menanggapi kejutan, umpan balik, atau mempelajari pelajaran baru saat implementasi berlangsung?
- 4) Melampaui Silo Birokrasi
Apakah *implementing projects* ini membantu para inovator untuk menjangkau di luar kantor dan organisasi? Apakah itu membantu memastikan inovasi berjalan di dalam pemerintahan, sehingga bisa dapat berkembang.
- 5) Utilitas untuk dan Adopsi oleh Pengguna
Apakah *implementing projects* membantu tim inovasi mempertahankan fokus pengguna sehingga memfasilitasi adopsi dan mencegah inovasi gagal.

e. Evaluasi Inovasi (*Evaluating Projects*)

Kegiatan yang meliputi pengawasan dari berjalannya inovasi dan juga untuk mengevaluasi apakah inovasi dapat diterima oleh masyarakat atau tidak. Mengevaluasi proyek adalah tentang memahami apakah inisiatif inovatif telah memberikan apa yang dibutuhkan, dan mengapa hal itu terjadi atau tidak. Suatu proyek inovatif mungkin mengambil jalan yang tidak terduga, dan oleh karena itu penilaian ketat yang hanya memperhitungkan apakah itu melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan akan menghambat pembelajaran yang diperlukan dan mau tidak mau memberikan penjelasan yang tidak

adil tentang proses inovasi. Evaluasi dapat bervariasi dalam luas, jangkauan, dan bentuknya, tetapi telah didefinisikan sebagai penilaian yang sistematis dan objektif dari proyek, program, atau kebijakan yang sedang berjalan atau yang telah selesai desainnya, implementasi, dan hasilnya (OECD, 2011 dalam OECD, 2018c). Untuk tim atau organisasi, evaluasi dapat menjadi pembeda antara sukses dan tidak sukses karena tanpa memahami secara formal mengapa proyek berhasil (atau gagal) akan sulit untuk mereplikasi atau mengulangnya. Masalah ini diperburuk ketika datang ke inovasi, sebagai ketidakpastian yang melekat terlibat dapat membuat sulit untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat, prasyarat yang diperlukan dan faktor-faktor yang berkontribusi.

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

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

1) Membantu Menumbuhkan Legitimasi

Apakah kriteria evaluasi menunjukkan hasil dan dampak yang diharapkan dengan tepat? Dengan melakukan hal tersebut dapat membantu orang lain melihat dengan jelas tujuan dan ide untuk proyek tersebut.

2) Menantang Asumsi dan Mendefinisikan Kembali Kesuksesan

Apakah evaluasi membuat orang lain memikirkan kembali kesuksesan dan menantang bisa yang mendasarinya? Dengan melakukan sesuatu yang baru, mungkin diperlukan pemahaman yang berbeda tentang kesuksesan yang juga membutuhkan cara kerja yang baru untuk berhasil dalam melakukannya. Evaluasi perlu menangkap ini dan berfungsi sebagai sinyal tentang apa yang dimaksudkan oleh inovasi.

- 3) Mendorong Cara Kerja Baru
Apakah *evaluating projects* ini tidak hanya mengidentifikasi evaluasi baru, tetapi juga tindakan dan perilaku yang dibutuhkan untuk berhasil?
- 4) Ciptakan Pemahaman Dampak Tahap Awal
Apakah *evaluating projects* memungkinkan tim untuk memahami keberhasilan di seluruh proyek daripada hanya di akhir? Banyak inovasi harus memiliki pengukuran berkelanjutan yang memungkinkan keputusan untuk menskalakan atau menghilangkan proyek.
- 5) Menangkap Eksternalitas yang tidak Diinginkan
Mencoba sesuatu yang baru kemungkinan besar memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan yang mungkin tidak ditangkap melalui metode evaluasi tradisional. Apakah alat ini berusaha untuk mengeksplorasi dan menangkap salah satu dari eksternalitas yang tidak diinginkan ini?

f. Menyebarkan Inovasi (*Diffusing Lessons*)

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

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

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

audiens yang lebih luas, dan beberapa tidak memiliki cara untuk menemukan karya inovatif orang lain.

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

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

Lima karakteristik membedakan alat dan metode yang paling mungkin membantu dalam hal penyebaran dan penskalaan proyek inovatif, yaitu sebagai berikut.

- 1) Identifikasi atau Soroti Apa yang Berhasil (dan apa yang tidak). Pelajaran yang menyebar membutuhkan pelajaran untuk dikaitkan dengan sesuatu. Apakah *diffusing lessons* ini membantu mengidentifikasi atau menyoroti inisiatif yang berhasil? Apakah itu memberikan lokus atau titik fokus sebagai titik masuk ke wawasan yang relevan?
- 2) Memberikan Wawasan tentang Elemen Diam-Diam (misalnya prasyarat yang diperlukan)
Proyek inovatif melibatkan hal-hal baru sehingga akan sering sulit untuk mengodifikasi atau memformalkan semua pelajaran yang relevan untuk orang lain. Apakah *diffusing lessons* membantu memberikan wawasan tentang elemen diam-diam, seperti prasyarat yang diperlukan dan faktor kontekstual yang penting?

- 3) Memfasilitasi atau Mendorong Interkoneksi
Apakah alat tersebut memfasilitasi atau mendorong interkoneksi antara yang terlibat dengan proyek dan orang lain yang ingin belajar darinya?
- 4) Bantuan untuk Berbagi dan Menskalakan
Apakah *diffusing lessons* membantu berbagi pelajaran? Apakah itu membantu memberikan landasan bagi orang lain untuk membantu penskalaan pelajaran yang relevan dan paling menjanjikan?
- 5) Memicu Adaptasi daripada Menyalin Langsung.
Menyalin inovasi secara langsung dari satu konteks ke konteks lain pada dasarnya penuh, mengingat inovasi adalah tentang apa yang baru dalam konteks. Oleh karena itu, apakah inovasi membantu memicu adaptasi daripada secara langsung mencoba menerjemahkan inisiatif inovatif dari satu konteks, di mana ia mungkin berhasil ke konteks lain, di mana mungkin ada kondisi yang berbeda?

B. Metode *Design Thinking*

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

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

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

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

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

1. Manfaat Penerapan *Design Thinking* dalam Inovasi

Design thinking meliputi proses-proses seperti analisis konteks, penemuan dan pembingkai masalah, pembuatan ide dan solusi, berpikir kreatif, membuat sketsa dan menggambar, membuat model dan membuat prototipe, menguji dan mengevaluasi. Inti dari *design thinking* meliputi kemampuan berikut. (Brown, 2008. Kerry Brown & Osborne, 2012):

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

Manfaat lain dari penerapan *design thinking* dalam inovasi pelayanan publik, di antaranya sebagai berikut.

a. Pola pikir *design thinking*

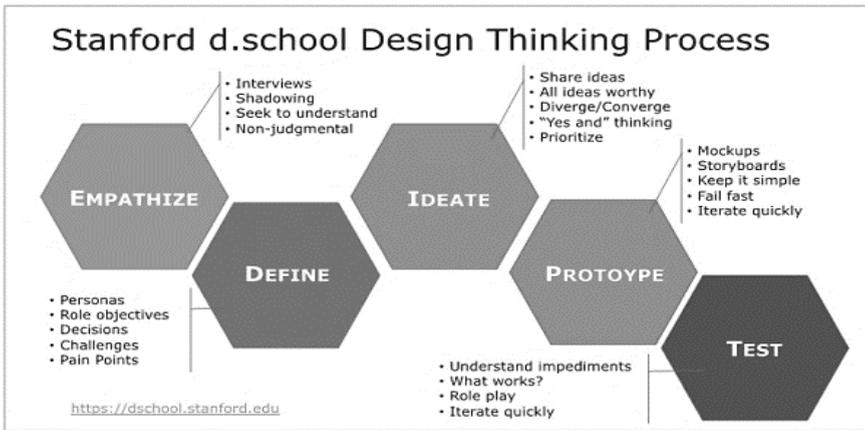
Pola pikir *design thinking* jadi jembatan tujuan pelayanan publik dan pengembangan kapasitas pegawai atau karyawan.

Bicara soal tujuan pelayanan publik, pastinya bukan mengejar keuntungan atau biasa disebut dengan *return of investment* (ROI), tetapi bagaimana pelaku pelayanan publik bisa melayani masyarakat dalam penyelenggaraannya. *Design thinking* bisa menjadi pengembangan kapasitas pelaku dalam pelayanan publik dengan mengadakan pelatihan. Kehadiran *design thinking*

bermanfaat dalam proses penghematan pengeluaran. Bukan hanya itu, *design thinking* bisa meningkatkan keuntungan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

- b. *Design Thinking* Berfokus pada Solusi
Mayoritas dalam pelayanan publik sangat menghargai pengalaman pelanggan. Demikian pula *design thinking* yang berfokus pada pengalaman karyawan dengan memberi solusi yang sesuai dengan keadaan yang dihadapi. Konsep tersebut selaras dengan *experiential learning* yang dicetuskan David Kolb.
- c. Menciptakan Hubungan Lebih Erat dengan Pelanggan (loyalitas)
Design thinking mampu menyediakan teknologi pembelajaran yang lebih berkaitan dengan keseharian pelanggan. Dalam organisasi, pelanggan yang dimaksud adalah karyawan. Pelatihan yang diterapkan dengan mengedepankan *design thinking* akan menghasilkan pengembangan kapasitas yang senada dengan masalah keseharian. Fokus pelatihan yang berporos pada karyawan cenderung menumbuhkan loyalitas pegawai dalam pelayanan publik.
- d. Menciptakan Ide-Ide dan Solusi yang Inovatif
Design thinking menekankan pada pencarian solusi. Dengan menerapkan metode ini, akan banyak ide yang bisa dikembangkan. Ide tersebut bernilai mahal karena bisa membantu pengembangan penyelenggaraan pelayanan publik. Pola pikir kreatif ini diperlukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
- e. Lebih Efisien dan Bisa Diterapkan di Berbagai Bidang
Pendekatan yang solutif dari *design thinking* bisa digunakan di berbagai bidang penyelenggaraan pelayanan publik. Apalagi *design thinking* ini menekankan pada sisi pelanggan atau pengguna. Keberadaan penyelenggaraan pelayanan publik, baik jasa maupun barang, pastinya tetap memerlukan masukan atau umpan balik yang membangun dari pelanggan guna meningkatkan produk/jasanya.

2. Tahapan *Design Thinking*



Gambar 4.3 *Design thinking process* (Brown, 2008. Kerry Brown & Osborne, 2012)

a. Empati (*Empathize*)

Empathize dalam *Design thinking* adalah tahap paling awal yang krusial. Meski kelima tahapan ini dapat dilakukan secara paralel, tetapi kebanyakan *project* memulai dengan tahapan ini. Dalam tahap ini harus menaruh empati untuk mengenal pengguna dan memahami keinginan, kebutuhan, dan tujuan. Tahap ini juga mengharuskan *observer* untuk meninggalkan sejenak asumsinya terhadap pengguna dan mulai memahami *mindset* pengguna.

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

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

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

b. Mendefinisikan Ulang (*Define*)

Fase *define* (mendefinisikan) masalah untuk kejelasan masalah, yaitu menerapkan kekuatan berpikir untuk memahami masalah. Setelah masalah dipahami dengan jelas, baru ke tahap berikutnya untuk menghasilkan ide mengatasi masalah. Fase definisi diakhiri dengan ditetapkan secara jelas tentang ruang lingkup masalah.

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

Tahapan *define* dalam *design thinking* sendiri dilakukan untuk menyebutkan *problem statement*.

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

c. Menghasilkan Ide-Ide (*Ideate*)

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

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

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

Ideate sebagai proses menghasilkan serangkaian gagasan berdasarkan topik tertentu, tanpa ada upaya untuk menilai atau mengevaluasinya. Makanya, di sini, bebas mengeksplorasi ide apapun. Namun, merumuskan ide-ide kreatif tidaklah mudah. Beberapa ide akan dianggap menarik dan lainnya bisa jadi hanya akan berakhir di tempat sampah. Oleh karena itu, pada tahapan ini dituntut untuk berpikir *out of the box*. Jika tahap ini mengalami kesulitan melahirkan ide-ide cemerlang, bisa mengikuti beberapa metode *ideation* yang sering digunakan, seperti *brainstorming*, *mindmapping*, hingga *bodystorming* (*roleplay*).

d. Membuat Prototipe (*Prototype*)

Setelah *brainstorming* langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi solusi dan membuatnya dalam bentuk prototipe akhir atau fitur baru dari produk. *Prototype* ini merupakan visualisasi dari bentuk nyata solusi untuk permasalahan yang ada. Fase *prototype* dari ide inovasi baru hingga produk terwujud. Semakin

realistis ide prototipe, semakin baik untuk diwujudkan. Peneliti memungkinkan mengenali kekurangan prototipe untuk desain yang lebih inovatif sehingga dapat mengulangi pembuatan produk yang lebih baik.

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

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

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

e. Pengujian (*Test*)

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

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

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

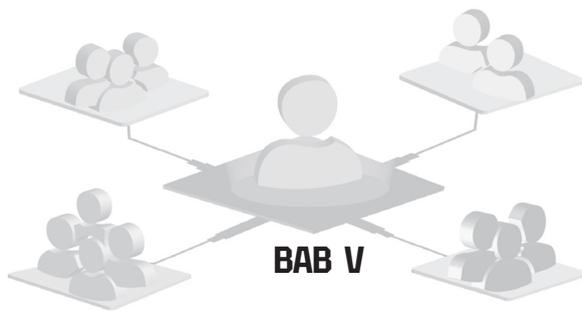
Meski tahap ini berada di akhir, bukan berarti proses *design thinking* telah selesai. Seperti yang sudah dikatakan sebelumnya, *design thinking* adalah metode *nonlinear*. Proses *testing* bisa

jadi memunculkan kekurangan atau celah dari proses *design thinking* lainnya.

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

COPY

COPY



INOVASI PELAYANAN PUBLIK ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

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

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

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

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

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

A. TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik pada Era 4.0

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

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

tidak mudah membalikkan telapak tangan, perlu proses, waktu, dan tahapan yang berkesinambungan.

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

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

Berbagai terobosan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi terus dilakukan. Melembagakan inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan menjadi suatu kebutuhan. Hal tersebut harus muncul dari budaya

organisasi yang mampu mengantisipasi setiap dinamika yang terjadi. Inovasi pelayanan publik harus menjadi model untuk dikembangkan melalui *transfer knowledge* (transfer pengetahuan) dan berbagi pengalaman antarpenyelenggara pelayanan publik. Cara dan metode baru harus terus dieksplorasi sesuai dengan kebutuhan sehingga standar dan kualitas inovasi akan terus meningkat. Kementerian PANRB untuk terus melakukan pembinaan inovasi pelayanan publik yang dimulai dengan penciptaan inovasi pelayanan publik, pengembangan inovasi dalam hal berbagi pengetahuan inovasi dan pelembagaan inovasi.

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

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

Pemanfaatan TIK era revolusi industri 4.0. dalam menunjang proses bisnis telah menciptakan berbagai peluang dan inovasi. Perubahan yang begitu cepat dinamikanya memaksa para penyelenggara pelayanan publik untuk tidak menyerah kepada keadaan, tetapi berpikir lebih kreatif dan strategis dalam membuat inovasi baru pada pelayanan publik, menjadi pemicu bagi kita semua untuk terus mengupayakan inovasi pelayanan publik, mengelola pengaduan pelayanan publik yang optimal, serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat agar melakukan akselerasi dan perbaikan pelayanan publik secara berkelanjutan dan berkesinambungan melalui inovasi terbaik.

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

B. Peran dan Manfaat TIK dalam Inovasi Pelayanan Publik

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

Albanna et al., (2022) mengelompokkan manfaat TIK dan komunikasi sebagai berikut.

1. Manfaat pada Tingkat Proses

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

2. Menghemat Waktu

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

3. Mengurangi Keterbatasan

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

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

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

Pelayanan publik yang prima bukan sekadar mengikuti tren global, melainkan diarahkan untuk mewujudkan *good governance*, yakni tata

pemerintahan yang baik, transparansi serta akuntabilitas dalam proses pemerintahan. Penerapan TIK juga diharapkan mampu memberikan pelayanan yang efektif serta efisien terhadap masyarakat. Tentu ini merupakan langkah yang strategis. Namun, dalam penerapannya tentu tidak semudah membalikkan telapak tangan, perlu proses, waktu, dan tahapan yang berkesinambungan.

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

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

1. Membantu Menyalurkan Aspirasi Masyarakat

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

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

Seiring dengan perkembangan TIK dan komunikasi bahwa kesadaran masyarakat untuk memperoleh pengetahuan melalui penggunaan dan pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi semakin tinggi. Dengan adanya Undang-Undang 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik semakin mendorong pentingnya kehadiran informasi kepada masyarakat sebagai media pelayan informasi. Dengan keberadaan UU

tersebut layanan informasi kepada masyarakat menjadi suatu keharusan bagi pelayanan publik khususnya terhadap isu-isu pembangunan dengan kebutuhannya.

Salah satu tanda kemajuan teknologi pada era digital kini yaitu berbagai macam *platform* media sosial muncul berkembang pesat. Hal tersebut pun tidak luput dalam aspek kebebasan berpendapat maupun berekspresi. Saat ini banyak media sosial yang digunakan sebagai wadah penyalur pendapat maupun aspirasi masyarakat sebagai salah satu bentuk kegiatan berdemokrasi. Saat ini media sosial menjadi salah satu wadah yang berperan besar bagi masyarakat untuk berpendapat dan efektif sebagai wadah aspirasi masyarakat yang tidak bisa menyuarakan pendapatnya secara langsung seperti berdemonstrasi. Era digital merupakan era yang menyediakan ladang pembuka peluang besar masyarakat, untuk turut andil dalam mengeluarkan pendapat maupun aspirasinya sebagai rakyat. Media sosial merupakan salah satu hal yang muncul sebagai bentuk implementasi berdemokrasi bagi masyarakat.

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

2. Memetakan Solusi yang Tepat Guna

Dengan mudahnya akses pemerintah pada aspirasi masyarakat sehingga solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada di daerah pun menjadi lebih tepat guna. Tidak ada lagi namanya masalah yang tidak segera ditangani karena pemerintah bisa dengan mudah membuat skala prioritas terhadap masalah yang ada berdasarkan urgensinya.

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

Masyarakat dapat memetakan secara mandiri potensi yang ada. Tumbuhnya partisipasi dari masyarakat untuk belajar memutuskan secara sadar upaya pemecahan masalah yang dibutuhkan. Masyarakat dapat memiliki pengetahuan dan kemampuan menjalankan TIK (*e-commerce*).

Potensi permasalahan dalam pelayanan publik pada umumnya timbul dari kekuatan yang belum didayagunakan secara optimal, kelemahan yang tidak diatasi, peluang yang tidak dimanfaatkan, dan ancaman yang tidak diantisipasi. Untuk mendapatkan gambaran awal bagaimana permasalahan infrastruktur dapat dipecahkan dan diselesaikan dengan baik, tiap-tiap permasalahan juga diidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilannya pada masa yang akan datang. Faktor-faktor penentu keberhasilan adalah faktor kritis, hasil kinerja, dan faktor-faktor lainnya yang memiliki daya ungkit yang tinggi dalam memecahkan permasalahan pembangunan atau dalam mewujudkan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik.

3. Menyajikan Data Akurat untuk Pengambilan Kebijakan

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

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

4. Memberikan Informasi kepada Masyarakat

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

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

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

5. Memudahkan Masyarakat

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

C. Inovasi Pemerintah dalam Era Revolusi Industri .4.0 Melalui SPBE

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

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

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

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

SPBE memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya yang meliputi hal-hal berikut.

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

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

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

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

SPBE harus dilaksanakan dengan prinsip-prinsip berikut.

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

Pemerintah pusat sangat mendukung dan mendorong pemerintah daerah untuk segera membangun SPBE. Hal ini tertuang dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang menyebutkan pengelolaan *e-government* di lingkup pemerintah

daerah. Arah Kebijakan dan Strategi SPBE pemerintah pusat seperti yang tertuang dalam Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE, yaitu sebagai berikut.

1. Tata Kelola SPBE

- a. Penguatan kapasitas pengelolaan dan sistem koordinasi pelaksanaan SPBE untuk membangun SPBE yang terpadu di dalam dan antarpemerintah pusat dan pemerintah daerah, yaitu sebagai berikut.
 - 1) Untuk mewujudkan SPBE yang terpadu, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan upaya transformasi yang mendasar dan berkelanjutan di dalam pengelolaan dan sistem koordinasi pelaksanaan SPBE. Keterpaduan SPBE ditujukan untuk memanfaatkan sumber daya SPBE secara optimal dan mencegah timbulnya duplikasi inisiatif dan anggaran dalam pelaksanaan SPBE.
 - 2) Strategi untuk mencapai penguatan kapasitas pengelolaan dan sistem koordinasi pelaksanaan untuk membangun SPBE yang terpadu di dalam dan antarpemerintah pusat dan pemerintah daerah adalah sebagai berikut.
 - a) Melakukan pembentukan dan penguatan tim koordinasi SPBE pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - b) Membangun arsitektur SPBE nasional dan Arsitektur SPBE pemerintah pusat dan arsitektur SPBE pemerintah daerah.
 - c) Melakukan penyederhanaan proses bisnis yang terintegrasi di dalam dan antarpemerintah pusat dan pemerintah daerah.
- b. Penguatan kebijakan SPBE yang menyeluruh dan terpadu
 - 1) Kebijakan SPBE yang menyeluruh diarahkan untuk melibatkan semua pemangku kepentingan di dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan SPBE yang mencakup kebijakan makro, kebijakan meso, dan kebijakan mikro SPBE. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam melakukan perumusan dan pelaksanaan kebijakan SPBE hendaknya berkoordinasi dengan tim koordinasi SPBE nasional sehingga menciptakan kebijakan SPBE yang terpadu.
 - 2) Strategi untuk mencapai penguatan kebijakan SPBE yang menyeluruh dan terpadu adalah sebagai berikut.

- a) Meningkatkan koordinasi antarpemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan SPBE.
- b) Melakukan harmonisasi kebijakan antara tim koordinasi SPBE nasional, pimpinan kementerian/instansi pusat, dan kepala daerah.
- c) Melakukan evaluasi penerapan kebijakan SPBE secara nasional.

2. Layanan SPBE

- a. Pengembangan layanan SPBE yang berorientasi kepada pengguna SPBE dan membuka ruang partisipasi masyarakat.
 - 1) Layanan SPBE yang berorientasi kepada pengguna SPBE dan membuka ruang partisipasi masyarakat dilakukan untuk mendorong pemerintah dapat hadir dalam melayani masyarakat, termasuk masyarakat yang terpencil, terluar, dan berkebutuhan khusus, serta untuk melibatkan masyarakat dalam perumusan kebijakan publik yang akan memberi manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat.
 - 2) Strategi untuk mencapai pengembangan layanan SPBE yang berorientasi kepada pengguna SPBE dan membuka ruang partisipasi masyarakat adalah sebagai berikut.
 - a) Memastikan kebutuhan pengguna SPBE terhadap layanan SPBE terpenuhi.
 - b) Membangun portal pelayanan publik dan administrasi pemerintahan.
- b. Peningkatan kualitas layanan SPBE yang berkesinambungan
 - 1) Peningkatan kualitas layanan SPBE dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan layanan SPBE dan memberikan kepuasan kepada pengguna SPBE.
 - 2) Strategi untuk mencapai peningkatan kualitas layanan SPBE yang berkesinambungan adalah sebagai berikut.
 - a) Melakukan integrasi layanan di dalam dan antarpemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - b) Menerapkan manajemen dan teknologi layanan SPBE yang tepat guna dan tepat sasaran.

3. TIK dan Komunikasi

- a. Penyelenggaraan infrastruktur SPBE secara mandiri, terintegrasi, terstandardisasi, dan menjangkau pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - 1) Penyelenggaraan infrastruktur SPBE mencakup pusat data nasional, jaringan intrapemerintah, dan sistem penghubung layanan pemerintah.
 - 2) Agar efektivitas, efisiensi, kesinambungan, aksesibilitas, dan keamanan dapat ditingkatkan maka penyelenggaraan infrastruktur SPBE dilakukan secara berikut.
 - a) Mandiri, yaitu pengelolaan infrastruktur SPBE yang meminimalkan ketergantungan kepada pihak-pihak nonpemerintah.
 - b) Terintegrasi, yaitu keterhubungan dan pemanfaatan bersama infrastruktur SPBE antarpemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - c) Terstandardisasi, yaitu keseragaman aspek teknis dan pengoperasian infrastruktur SPBE.
 - d) Menjangkau semua pemerintah pusat dan pemerintah daerah.
 - 3) Penyelenggaraan infrastruktur SPBE dilakukan dalam rangka mendukung kebijakan moratorium pembangunan pusat data oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah dan mengarahkan penggunaan pusat data nasional.
 - 4) Strategi untuk mencapai penyelenggaraan Infrastruktur SPBE secara mandiri, terintegrasi, terstandardisasi, dan menjangkau pemerintah pusat dan pemerintah daerah adalah sebagai berikut.
 - a) Memanfaatkan infrastruktur SPBE yang telah tersedia secara optimal.
 - b) Memanfaatkan jaringan pita lebar untuk aksesibilitas Infrastruktur SPBE.
- b. Optimalisasi penggunaan aplikasi umum SPBE yang terintegrasi dan berbagi pakai.
 - 1) Optimalisasi penggunaan aplikasi umum SPBE yang terintegrasi dan berbagi pakai dilakukan untuk meningkatkan efisiensi belanja TIK khususnya pembangunan aplikasi SPBE dan memudahkan integrasi proses bisnis pemerintahan.

- 2) Strategi untuk mencapai optimalisasi penggunaan aplikasi umum SPBE yang terintegrasi dan berbagi pakai adalah dengan menggunakan teknologi layanan yang mampu melakukan bagi pakai aplikasi umum SPBE seperti teknologi komputasi awan.
- c. Penyediaan data dan informasi yang terintegrasi dan berkualitas
 - 1) Penyediaan data dan informasi yang terintegrasi dan berkualitas dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, dan penyusunan program kegiatan.
 - 2) Penyediaan data dan informasi diarahkan menjaga keamanan data dan informasi yang bersifat strategis dan rahasia dalam rangka mewujudkan kedaulatan informasi pemerintah.
 - 3) Strategi untuk mencapai penyediaan data dan informasi yang terintegrasi dan berkualitas adalah sebagai berikut.
 - a) Menerapkan manajemen data yang terpadu.
 - b) Menerapkan manajemen keamanan informasi yang terpadu.
 - c) Menggunakan teknologi analitis data dan kecerdasan buatan.

4. Sumber Daya Manusia SPBE

- a. Pengembangan Kepemimpinan SPBE pada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
 - 1) Kepemimpinan yang kuat, kolaboratif, dan inovatif sangat menentukan keberhasilan SPBE pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah melalui komitmen, keteladanan, dan arahan dari pimpinannya. Kepemimpinan SPBE tersebut juga diharapkan mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja dan budaya kerja yang dapat mendukung kemajuan SPBE.
 - 2) Strategi untuk mencapai pengembangan kepemimpinan SPBE pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah adalah sebagai berikut.
 - a) Meningkatkan pengetahuan dan penerapan praktik terbaik SPBE bagi pimpinan di instansi pusat dan pemerintah daerah.
 - b) Membangun budaya kerja berbasis SPBE bagi seluruh pegawai ASN.

b. Peningkatan Kapasitas SDM SPBE

- 1) Peningkatan kapasitas SDM SPBE mencakup upaya untuk menetapkan standar kompetensi teknis SPBE, mengembangkan kompetensi teknis SDM SPBE, mengembangkan pola karier dan remunerasi SDM SPBE agar pembangunan, pengembangan, pengoperasian, dan pemberian layanan SPBE dapat berjalan dengan baik, berkesinambungan, dan memenuhi harapan/kebutuhan pengguna.
- 2) Strategi untuk mencapai peningkatan kapasitas SDM SPBE adalah sebagai berikut.
 - a) Mengembangkan jabatan fungsional ASN yang terkait dengan SPBE.
 - b) Membangun kemitraan dengan pihak nonpemerintah dalam peningkatan kompetensi teknis ASN, penyediaan tenaga ahli, riset, serta pembangunan dan pengembangan SPBE.

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

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

Permasalahan tersebut di atas menjadikan pengembangan dan pengelolaan SPBE menjadi tidak efektif dan efisien sehingga harus

segara diatasi. SPBE seharusnya optimal bisa menjadi sarana pemerintah memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat.

Berbagai peraturan yang melahirkan beraneka ragam sistem informasi yang harus diselenggarakan oleh pemerintahan tersebut menjadi penyebab permasalahan dalam bidang SPBE karena tiap peraturan seolah-olah memberikan semacam kekuasaan kepada instansi pelaksananya untuk merancang, membangun, dan menyelenggarakan sistem informasinya secara sendiri-sendiri tanpa perlu terintegrasi dengan unit pemerintah lainnya. Persoalan-persoalan ini kemudian lahir ketika tiap pemerintahan tersebut menetapkan kode pengumpulan data sendiri-sendiri, menetapkan format data sendiri-sendiri, membuat pusat data sendiri-sendiri, mengadakan *bandwidth* sendiri-sendiri, menggunakan program komputer dengan arsitektur tertutup dan/atau tidak dioperasikan dengan sistem lain, dan lain sebagainya.

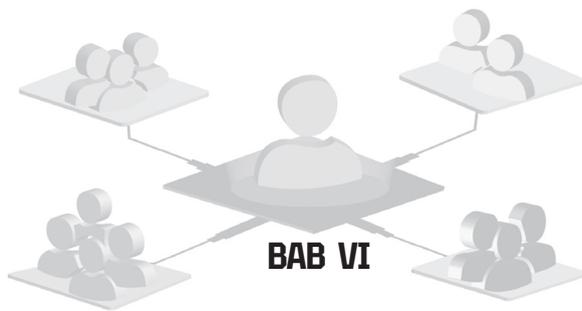
Koordinasi antarpemerintah juga menjadi sulit dilakukan karena tiap unit pemerintahan pelaksana dari suatu peraturan tidak mau kewenangannya dikurangi atau diintervensi oleh unit pemerintahan lainnya. Presiden sebagai kepala pemerintahan pada dasarnya telah berupaya untuk mengatasi persoalan tersebut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

Permasalahan lain juga lahir karena tiap-tiap unit atau satuan kerja tersebut kemudian mengelola sumber daya manusianya secara sendiri-sendiri dan sporadis, sehingga jarang sekali sumber daya manusia di

kalangan internal pemerintahan yang memiliki kualifikasi profesional dalam menangani aneka tahapan penyelenggaraan SPBE. Kalaupun ada yang sudah berkualifikasi profesional, persoalan lain yang kerap timbul adalah rotasi personel, karena dalam kenyataannya sering kali sumber daya manusia di pemerintahan tidak diberikan pekerjaan atau jabatan yang sesuai dengan kemampuannya.

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

COPY



INOVASI PELAYANAN PUBLIK DAN BUDAYA KERJA ORGANISASI

A. Hubungan Inovasi Pelayanan Publik dengan Budaya Kerja Organisasi

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

Inovasi sangat penting karena perubahan yang dihadapi semakin masif. Keinginan masyarakat terhadap pemerintah untuk memberikan pelayanan yang semakin cepat, mudah, efektif, dan efisien juga semakin tinggi. Sangat penting sekali inovasi pelayanan publik jadi spirit utama dalam budaya kerja birokrasi. Pada era sekarang ini digitalisasi sudah jadi kebutuhan sehingga pelayanan publik yang diberikan tidak bisa lagi dilakukan dengan cara biasa-biasa saja, perlu *breakthrough* atau terobosan dalam rangka memenuhi harapan masyarakat.

Inovasi pelayanan publik ini sudah selayaknya menjadi budaya bagi para ASN dalam bekerja. Dalam menerapkan inovasi sebagai budaya kerja ASN harus berpandangan bahwa berinovasi adalah suatu kebutuhan. Budaya kerja ini sejalan dengan *core values* berAKHLAK yang merupakan akronim dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Adanya *Core Values* ASN ini sebagai sari dari nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN, sedangkan *tagline* "bangga melayani bangsa" merupakan *employer branding* ASN zaman sekarang yang melayani sepenuh hati.

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

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

Program pemerintah dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik sudah dimulai sejak 2013 lalu. Berbagai program inovasi yang dilakukan berbagai pemerintah daerah kementerian dan lembaga negara ternyata banyak yang belum berjalan optimal karena baru sebatas inovasi, tetapi tidak didukung pimpinan untuk dimasukkan dalam program tetap pemerintah. Inovasi yang mumpuni sebaiknya masuk program dan

anggaran pemerintah karena inovasi merupakan bagian dari tugas dan fungsi pemerintah lalu inovasi mempunyai dasar hukum yang akhirnya jadi budaya organisasi.

Inovasi pelayanan tergantung dari budaya organisasi yang memuat nilai, sikap, dan perilaku organisasi. Oleh karena itu, untuk menciptakan budaya yang mendukung inovasi pelayanan publik, diperlukan adanya pelembagaan inovasi pelayanan publik, yakni membuat produk hukum, struktur, serta program dan anggaran sehingga organisasi pelayanan publik dapat dipaksakan untuk melakukan inovasi pelayanan publik.

B. Budaya Inovasi menjadi Budaya Kerja Organisasi

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

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

Budaya inovatif adalah tentang membudayakan *mindset* untuk belajar melihat dunia dengan cara-cara yang baru. Ahli lain berpendapat bahwa budaya inovasi adalah sehimpunan anggapan, norma, keyakinan, sikap, aturan formal maupun informal, kemampuan dan perilaku serta praktik/kebiasaan yang teraktualisasi dalam interaksi sosial sebagai pihak atas inovasi atau kebaruan dan idealisme pembaharuan/perbaikan yang berlaku dalam suatu komunitas atau kelompok masyarakat. Budaya inovasi tersebut tercermin dalam hal-hal berikut.

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

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

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

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

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

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

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

Kerja sama tim yang efektif berarti ide-ide didiskusikan dan dikembangkan di dalam tim dan seluruh anggota tim didorong untuk berkontribusi. Pastikan seluruh tim menyadari bahwa masukan tentang proyek inovasi yang dijalankan diterima. Perlakuan ini lebih baik dibandingkan menyerahkan inovasi sebagai pekerjaan para ahli. Akan tetapi, supaya organisasi berhasil menjalankan hal di atas, pastikan staf menerima pelatihan yang dibutuhkan untuk memahami proses inovasi yang terlibat agar membantu menghasilkan ide-ide inovasi dan memudahkan proses inovasi baru (Baiden & Price, 2011; Saka, 2003; Wood, 2006).

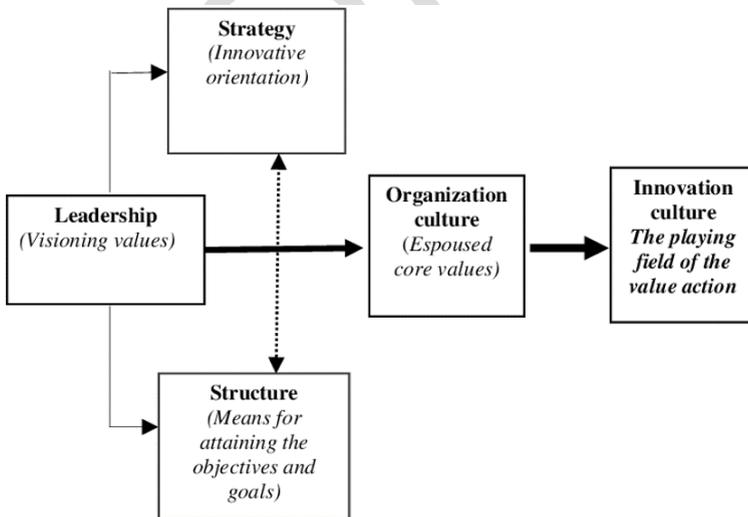
Menanamkan budaya inovasi dalam organisasi dipandang sebagai kebutuhan vital dan organisasi perlu menyediakan dukungan yang diperlukan untuk melancarkan proses inovasi tersebut. Dari sudut pandang praktis, mengelola inovasi penting untuk kelangsungan hidup organisasi bisnis, lembaga pemerintah maupun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

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

C. Penentu Utama dalam Penerapan Inovasi menjadi Budaya Kerja

Sebagaimana penelitian yang dilakukan Khairuzzaman & Ismail (2007) melakukan tinjauan komprehensif dan sistematis untuk memverifikasi determinan utama inovasi yang untuk inovasi, yaitu manajemen puncak yang memegang peranan penting dalam memberikan dukungan untuk menumbuhkan budaya inovasi. Penelitian Chavda (2004) dalam analisis penelitiannya dalam buku *Determinants of an innovation supportive organizational culture in local governments* menunjukkan bahwa dukungan organisasi untuk inovasi dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh dukungan manajemen, kepercayaan, penghargaan, kejelasan tujuan, dan pengorganisasian kerja tim. Dalam penerapan budaya inovasi, gaya manajemen yang partisipatif lebih disukai. Artinya, kondisi di mana komunikasi dan kerja sama tim menjadi lebih optimal, dan terdapat fleksibilitas struktural, karyawan yang diberdayakan, pengambilan risiko, dan kegagalan sesekali ditoleransi. Jika kombinasi dan penempatan yang tepat dari faktor-faktor ini di dalam organisasi, inovasi memiliki potensi untuk berkembang (Baiden & Price, 2011; Wood, 2006).

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



Gambar 6.1 *The Holistic model of Innovation Culture*
(Khairuzzaman & Ismail, 2007)

Model yang diusulkan tersebut dibangun dengan pertimbangan sebagai berikut.

1. Peran sentral para pemimpin puncak dalam mengadvokasi perubahan organisasi yang penting untuk mempertahankan potensi inovasi.
2. Struktur yang mewakili metode dalam menetapkan tanggung jawab, cara organisasi berinteraksi, dan cara anggota berkomunikasi.
3. Strategi yang mewakili peluang yang dapat membuka jalan untuk menciptakan dan mempertahankan budaya inovasi.

4. Budaya organisasi sebagai sumber fitur utama dalam memelihara budaya seperti *shared values*, keyakinan, dan perilaku.

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

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

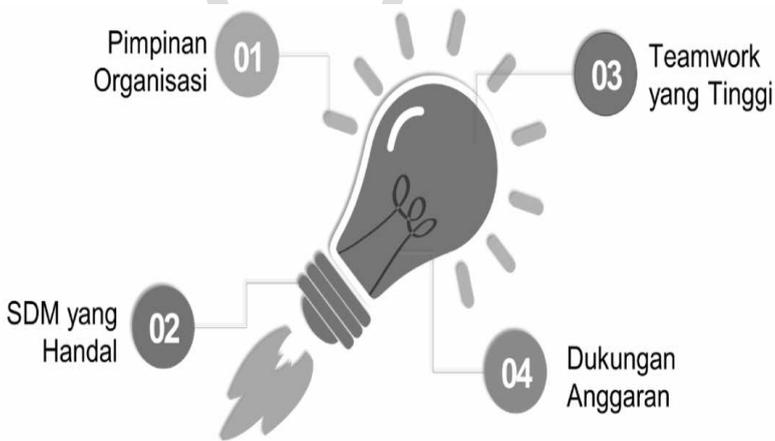
D. Menumbuhkan Penerapan Budaya Inovasi

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

1. Pimpinan organisasi perlu untuk terus memberikan motivasi dan dorongan berinovasi kepada seluruh pegawai yang ada.
2. Meningkatkan kapasitas dan daya kreasi dan inovasi para pegawai melalui pelatihan-pelatihan kreatif, *travelling* bersama, hingga studi banding.

3. Meningkatkan kerja sama antarpegawai dan saling mendukung untuk berinovasi melalui upaya menumbuhkan semangat, kebebasan, kepercayaan, dan keberanian untuk berinovasi, berkreasi, juga menyuarakannya dalam suatu rapat/forum inovasi.
4. Perlunya organisasi menyediakan anggaran khusus untuk mendukung pelaksanaan inovasi pegawai.
5. Perlunya diadakan *innovation challenge* setiap saat untuk merangsang munculnya ide-ide inovasi yang lebih melimpah, juga upaya memberikan apresiasi kepada pegawai-pegawai yang berinovasi.

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



Gambar 6.2 Analisis Faktor Determinan Aktualisasi Budaya Inovasi

Pimpinan organisasi yang berkomitmen terhadap inovasi memiliki visi perubahan, berpikiran terbuka dan positif, serta mampu memberikan apresiasi tinggi atas capaian inovasi adalah karakter kepemimpinan inovatif yang sangat dibutuhkan agar budaya inovasi dapat berjalan mulus dan diinternalisasi dengan optimal oleh lingkungan organisasi. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda,

yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

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

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

Faktor utama inovasi tersebut di atas yakni kepemimpinan dan SDM, kepemimpinan dengan visi yang jelas dan penyiapan sumber daya manusia. Namun, faktor pelibatan semua pihak dan evaluasi secara rutin sebagai faktor yang cukup berpengaruh terhadap inovasi. Faktor kunci ketiga agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah budaya kerja sama tim yang tinggi. Kerja sama yang sinergis dan saling memperkuat antara pegawai juga merupakan faktor penting untuk mengeksekusi suatu inovasi yang diputuskan. Adanya kerja sama tim menunjukkan bahwa setiap orang merupakan elemen penting, serta capaian keberhasilan atas hasil inovasi tersebut menjadi keberhasilan bersama-sama sebagai satu kesatuan.

Selanjutnya, faktor kunci keempat agar budaya inovasi dapat berjalan optimal dalam organisasi adalah faktor dukungan anggaran.

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

Pada aspek kepemimpinan, pimpinan dapat digambarkan memahami perlunya perubahan sesuai tuntutan publik, berani mengambil risiko atas suatu perubahan, senantiasa terbuka terhadap gagasan inovatif, mampu memberikan contoh cara berinovasi, proaktif, dan berkomitmen terhadap inovasi. Selanjutnya pada komponen strategi, pimpinan organisasi mampu meletakkan arah, orientasi, dan tujuan atas inovasi organisasi. Pimpinan juga senantiasa memberikan dorongan dan petunjuk untuk selalu giat dalam berinovasi. Kemudian secara struktur, pimpinan mampu meyakinkan SDM untuk tidak khawatir berinovasi karena organisasi akan memberikannya secara utuh. Mekanisme komunikasi, fleksibilitas, kerja sama tim, dan pengambilan keputusan dilakukan atau dibangun secara terbuka dan bersama-sama. Akhirnya kreativitas dan inovasi yang sudah distimulasi oleh peran kepemimpinan dan disokong oleh strategi juga struktur yang diperlukan, terciptalah budaya organisasi pada organisasi yang senantiasa positif sesuai nilai-nilai kepemimpinan serta dibentuk atas nilai-nilai dasar struktur dan strategi sebelumnya. Hal ini mengarah pada penciptaan budaya kreatif

dan inovatif yang mengandalkan nilai-nilai termasuk fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, apresiasi ide, toleransi risiko, komunikasi, dorongan, dan pengambilan keputusan bersama.

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

Tabel 6.1 Membentuk Iklim Inovatif pada Unit Organisasi

Faktor-Faktor	Bagaimana Faktor Memengaruhi Perilaku Inovatif?
Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Orang terdorong untuk melakukan sesuatu di dunia dan termotivasi apabila merasa mampu melakukan sesuatu. • Staf dapat menjadi sangat termotivasi dengan adanya pengakuan terhadap kontribusi dari rekan kerja dan pimpinan.

Faktor-Faktor	Bagaimana Faktor Memengaruhi Perilaku Inovatif?
Ketersediaan sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> • Orang membutuhkan sumber daya untuk bereksperimen. • Membutuhkan waktu dan jarak untuk mengeksplorasi dan membuat sesuatu.
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Membutuhkan orang yang dapat menjadi acuan untuk menjelaskan nilai-nilai kunci dan mendukung inovasi dengan kata-kata dan tindakan. • Membutuhkan pimpinan yang secara konsisten memberikan sumber daya dan motivasi. • Orang akan menghargai komitmen di level strategis.
Arah	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi harus dilihat sebagai target strategis. • Orang akan menggunakan pengukuran untuk menjalankan peningkatan jika termotivasi dari dalam.
Pengembangan diri	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat penting bagi orang untuk terus belajar dan memperoleh keahlian kunci.
Pemberian sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk memberikan kontribusi pada tugas inovatif, orang membutuhkan <i>training</i> dengan pendekatan yang sistematis untuk memecahkan dan menyelesaikan masalah.
Belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Pembelajaran membantu orang merefleksikan pengalaman inovasi. • Pembelajaran membangun dan menambah pemahaman untuk memandu tindakan. • Pembelajaran mendorong orang untuk bereksperimen. • Pembelajaran dapat dibagikan pada seluruh organisasi.

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

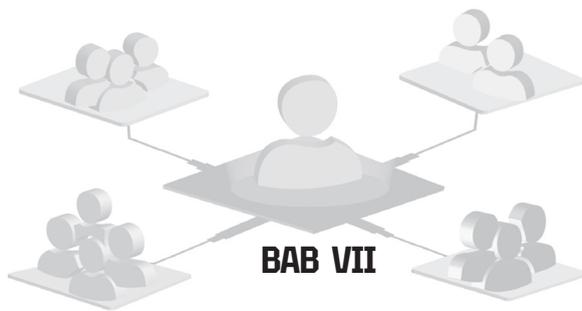
Salah satu tips untuk mendorong budaya inovasi adalah dengan membuat suatu kotak saran atau alamat email supaya para pegawai dapat memberikan kontribusi ide. Tips yang lain adalah dengan mereviu

ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai lain. Dalam proses mereviu ide tersebut, disarankan dilakukan lebih dari satu orang untuk berjaga-jaga orang yang memberikan reviu tidak menangkap potensi tersembunyi dari ide tersebut.

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

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

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



FAKTOR PENDUKUNG DAN HAMBATAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK

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

A. Faktor Pendukung dalam Inovasi Pelayanan Publik

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

1. Faktor Kesadaran Aparatur

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

2. Faktor Aturan dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik

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

3. Faktor Organisasi dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik

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

4. Faktor Kemampuan dan Keterampilan

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

data. Dalam hal ini aparaturnya pemerintah sudah memiliki kemampuan dan keterampilan komunikasi dalam memberikan pelayanan.

5. Faktor Sarana dan Prasarana

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

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

B. Faktor Penghambat dalam Inovasi Pelayanan Publik

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

1. Keengganan Menutup Program yang Gagal (*Reluctance to Close Down Failing Program or Organization*)

Suatu program atau bahkan unit organisasi yang sudah jelas menunjukkan kegagalan akan lebih baik ditutup dan diganti dengan program atau unit baru yang lebih menjanjikan. Kegagalan memang hal yang lumrah dalam berinovasi, tetapi keengganan menghentikan kegagalan sama artinya dengan menutup peluang meraih perubahan yang lebih baik. Maknanya, suatu program atau bahkan unit organisasi yang sudah jelas menunjukkan kegagalan akan lebih baik ditutup dan diganti dengan program atau unit baru yang lebih menjanjikan. Pada sektor privat, menutup usaha-usaha yang gagal atau menghentikan proyek yang merugi sudah cukup lumrah, tetapi pada sektor publik cenderung lebih sulit untuk melakukan hal tersebut meskipun bukan hal yang mustahil.

2. Ketergantungan Berlebihan pada *High Performer* (*Over-Reliance on High Performers as Source of Innovation*)

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

3. Teknologi Tersedia, tetapi Terhambat Budaya dan Penataan Organisasi (*Technologies Available but Constraining Cultural or Organizational Arrangement*)

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

4. Tidak Ada Penghargaan atau Insentif (*No Rewards or Incentives to Innovate or Adopt Innovations*)

Kemampuan berinovasi tidak dapat dianggap sebagai suatu hal yang biasa-biasa saja atau kinerja normal, tetapi harus dipandang sebagai sesuatu yang istimewa sehingga layak diberikan penghargaan. Penghargaan dalam rangka menumbuhkan motivasi pegawai untuk memberi yang terbaik bagi institusinya adalah suatu kewajiban belaka. Inovasi dan apresiasi sesungguhnya merupakan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan. Kemampuan berinovasi tidak dapat dianggap sebagai suatu hal yang biasa-biasa saja atau kinerja normal, tetapi harus dipandang sebagai sesuatu yang istimewa sehingga layak diberikan penghargaan.

5. Ketidakmampuan Menghadapi Risiko dan Perubahan (*Poor Skills in Active Risk or Change Management*)

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

6. Anggaran Jangka Pendek dan Perencanaan (*Short-Term Budget and Planning Horizons*)

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

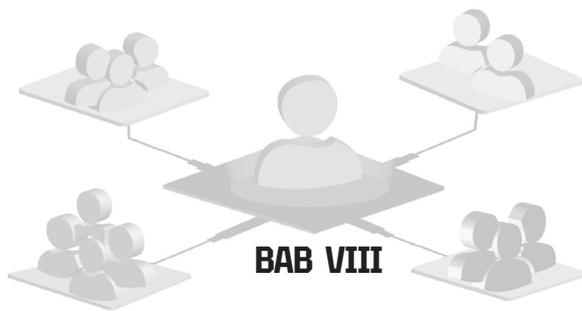
7. Tekanan dan Hambatan Administratif (*Delivery Pressures and Administrative Burdens*)

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

8. Budaya Menghindari Risiko (*Culture of Risk Aversion*)

Risiko dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari bahkan dijaui, bukan sesuatu yang justru memberi tantangan baru yang lebih berenergi sehingga harus dihadapi. Ketidakberanian menanggung dampak dari pilihan adalah kendala psikologis untuk kemajuan.

COPY



KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DAN KOMPETISI INOVASI

A. Pendahuluan

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

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

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

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

Pemerintah pusat terus mendorong seluruh pemerintah pusat maupun daerah untuk membuat inovasi pelayanan publik. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan kompetisi inovasi pelayanan publik yang mengacu pada RPJMN/RPJMD dan sasaran pembangunan internasional yang ditetapkan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB).

Kompetisi inovasi pelayanan publik di lingkungan pemerintahan baik itu kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah dimaksudkan untuk mendorong kompetisi positif antarp penyelenggara pelayanan publik di lingkungan pemerintah daerah dalam peningkatan kualitas pelayanan dan pembangunan guna kesejahteraan rakyat.

B. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP)

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

Kompetisi regional bersifat terbuka dan dapat diikuti oleh seluruh perangkat daerah dan unit penyelenggara pelayanan publik pada tingkat provinsi, kabupaten maupun kota dengan terlebih dahulu wajib memenuhi beberapa tahapan persyaratan, seleksi, dan evaluasi yaitu pendaftaran (melalui *link* dengan berbagai persyaratan), seleksi administrasi (tim sekretariat/biro organisasi), evaluasi teknis, presentasi dan wawancara serta verifikasi lapangan (tim juri independen).

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

Pembinaan inovasi pelayanan publik tidak berhenti pada kompetisi, di mana data inovasi hasil kompetisi dijadikan bahan pembelajaran untuk proses replikasi dan studi tiru, sehingga inovasi pelayanan publik menyebar di berbagai pemerintah lain. Dengan cara ini kita dapat melakukan percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.

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

kembali sebagai top inovasi terpuji dan mengukuhkan sebagai praktik terbaik pelayanan publik.

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

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

C. Tujuan dan Kriteria Inovasi Pelayanan Publik

Pada 2022 tema yang diusung adalah percepatan reformasi birokrasi melalui implementasi transformasi kelembagaan, transformasi SDM aparatur, dan transformasi digital yang diwujudkan dalam inovasi pelayanan publik menuju pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan, yang memiliki kaitan erat dalam pelayanan publik. KIPP mendorong pencapaian TPB dengan memasukkan hal terkait dengan tujuan dan target TPB dalam prosesnya. KIPP sendiri diluncurkan dengan tujuan untuk hal-hal berikut.

1. Menjaring, mendokumentasikan, mendiseminasikan, dan mempromosikan inovasi sebagai upaya percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. Menjadi sarana pertukaran pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pengembangan Jaringan Inovasi Pelayanan Publik (JIPP) Nasional.
3. Memberikan apresiasi dan penghargaan bagi penyelenggara pelayanan publik yang inovasinya ditetapkan sebagai top inovasi.

4. Memotivasi penyelenggara pelayanan publik untuk meningkatkan inovasi dan profesionalisme dalam pemberian pelayanan publik.
5. Meningkatkan citra penyelenggara pelayanan publik.
6. Mendorong keberlanjutan inovasi pelayanan publik.

Inovasi yang diikutsertakan dalam kompetisi wajib memenuhi seluruh kriteria berikut.

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

COPY



DAFTAR PUSTAKA

- Abane, J. A., & Phinaitrup, B.-A. (2022). Performance Management Practices and Motivation in Developing Countries: A Further Validation of the Public Service Motivation Construct in Ghana. *Management & Economics Research Journal*, 4(1).
- Abdul-Halim, H., Ahmad, N. H., Geare, A., & Thurasamy, R. (2019). Innovation Culture in SMEs: The Importance of Organizational Culture, Organizational Learning and Market Orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(3).
- Agranoff, R. (2012). *Collaborating to Manage: A Primer for the Public Sector*. Georgetown University Press.
- Albanna, B., Heeks, R., Pawelke, A., Boy, J., Handl, J., & Gluecker, A. (2022). Data-Powered Positive Deviance: Combining Traditional and Non-Traditional Data to Identify and Characterise Development-Related Outperformers. *Development Engineering*, 7, 100090.
- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 25(1). <https://doi.org/10.1111/J.1467-9302.2005.00450.X>
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. *Management Decision*.

- Anderson, B. E., & Wallace, P. A. (1975). Public Policy and Black Economic Progress: A Review of the Evidence. *The American Economic Review*, 65(2), 47–52.
- Anderson, J. E. (2014). *Public Policymaking*. Cengage Learning.
- Arnold, E., & Thuriaux, B. (2001). Contribution of Basic Research to the Irish National Innovation System. *Science and Public Policy*, 28(2), 86–98.
- Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2004). *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*. MIT press.
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European Public Sector Agencies Innovate: The Use of Bottom-up, Policy-Dependent and Knowledge-Scanning Innovation Methods. *Research Policy*, 44(7), 1271–1282.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., & Ruijsink, S. (2019). Transformative Social Innovation and (Dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195–206.
- Bach, B. W. (1989). The Effect of Multiplex Relationships upon Innovation Adoption: A reconsideration of Rogers' model. *Communications Monographs*, 56(2), 133–150.
- Baiden, B. K., & Price, A. D. F. (2011). The Effect of Integration on Project Delivery Team Effectiveness. *International Journal of Project Management*, 29(2), 129–136.
- Barbosa, E. (2014). Organizational Culture Oriented for Innovation: Influencing Variables. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (25), 37–45.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*.
- Bason, C. (2018). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Policy press.
- Beck, S., & Whistler, T. (1967). Innovative Organizations: A Selective View of Current Research. *Journal of Business*, 40, 462–469.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited” Ten Years Later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497–514.

- Bertot, J., Estevez, E., & Janowski, T. (2016). Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation Framework. In *Government information Quarterly* 33(2), 211–222. Elsevier.
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84.
- Chang, H. (2010). A New Perspective on Twitter Hashtag Use: Diffusion of Innovation Theory. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 47(1), 1–4.
- Chavda, K. A. (2004). *Determinants of an Innovation Supportive Organizational Culture in Local Governments*. Rutgers The State University of New Jersey-Newark.
- Cebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on Internal Stakeholders to Enable the Implementation of Organizational Change towards Corporate Entrepreneurship: A Case Study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209–217.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational Leadership, Social Capital and Organizational Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Chikouche, S., Bouziane, A., Bouhouita-Guermech, S. E., Mostefai, M., & Gouffi, M. (2018). Innovation Diffusion in Social Networks: A Survey. *IFIP International Conference on Computational Intelligence and Its Applications*, 173–184.
- Cinar, E., Simms, C., & Trott, P. (2022). Collaborative Public Sector Innovation: An Analysis of Italy, Japan, and Turkey. *Governance*.
- Clemons, R. S., & McBeth, M. K. (2020). *Public Policy Praxis: A Case Approach for Understanding Policy and Analysis*. Routledge.
- Cooper, J. R. (1998). A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation. *Management Decision*.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
- de Vries, M., & Nemeč, J. (2013). Public Sector Reform: an Overview of Recent Literature and Research on NPM and Alternative Paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/09513551311293408>.

- DeVito, J. A. (2019). The Interpersonal Communication Book. *Instructor*, 1, 18.
- Dorst, K. (2011). The Core of 'Design Thinking' and Its Application. *Design Studies*, 32(6), 521–532.
- Dougherty, D. (1992). A Practice-Centered Model of Organizational Renewal Through Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 77–92.
- Drucker, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.
- EGGERS, W. D., & SINGH, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas in Government*. Ash Institute, Harvard Kennedy School.
- Erwin, D. H. (2021). A Conceptual Framework of Evolutionary Novelty and Innovation. *Biological Reviews*, 96(1), 1–15.
- Favoreu, C., Maurel, C., Carassus, D., & Marin, P. (2019). Influence and Complementarity of Follow-on Managerial Innovations within a Public Organization. *Public Organization Review*, 19(3), 345–365.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., & Van Twist, M. (2017). Creating Public Value in Global Wicked Problems. *Public Management Review*, 19(5), 621–639.
- Godin, B. (2014). The Vocabulary of Innovation: a Lexicon. *Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper*, 20.
- Goduscheit, R. C., & Jørgensen, J. H. (2013). User Toolkits for Innovation—a Literature Review. *International Journal of Technology Management*, 61(3/4), 274–292.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega*, 25(1), 15–28.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864–888.
- Hartley, J. (2005a). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34.
- Hartley, J. (2005b). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9302.2005.00447.X>

- Hartley, J. (2013). Public and Private Features of Innovation. *In Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing.
- Howard, C., Miller, R., & Edwards, M. (2020). *Social Policy, Public Policy: From Problem to Practice*. Routledge.
- Huesig, S., & Endres, H. (2019). Exploring the Digital Innovation Process: The Role of Functionality for the Adoption of Innovation Management Software by Innovation managers. *European Journal of Innovation Management*.
- John, P. (2013). *Analyzing Public Policy*. Routledge.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354–381.
- Juma, C., & Yee-Cheong, L. (2005). *Innovation: Applying Knowledge in Development* (Vol. 14). Earthscan.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding Innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Indeks Pelayanan Publik (IPP). (2020). <https://www.menpan.go.id/site/pelayanan-publik/indeks-pelayanan-publik-ipp>
- Kerry Brown, & Osborne, S. P. (2012). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations - Kerry Brown, Stephen P. Osborne-Google Buku*. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=GloRgOwZrEwC&oi=fnd&pg=PR3&dq=public+service+monitoring+cycle&ots=jSG7TLdPB5&sig=cWpdLvQ5T0ANytsy3IECRU4oall&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Khairuzzaman, W., & Ismail, W. (2007). *Framework of the Culture of Innovation: A revisit*.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40(4), 478–496.
- Knill, C., & Tosun, J. (2020). *Public Policy: A New Introduction*. Red Globe Press.
- Koçak, N. G., Kaya, S., & Erol, E. (2013). Social Media from the Perspective of Diffusion of Innovation Approach. *The Macrotheme Review*, 2(3), 22–29.

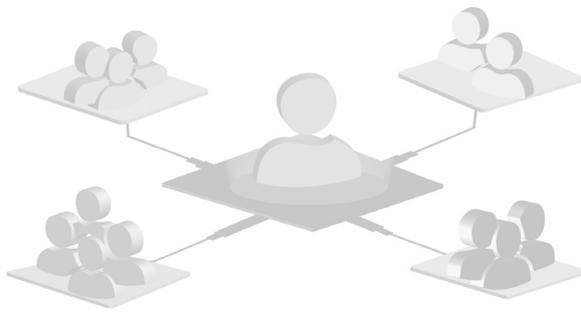
- Læg Reid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321–1347.
- Lavoie, A. L., Dentzman, K., & Wardropper, C. B. (2021). Using Diffusion of Innovations Theory to Understand Agricultural Producer Perspectives on Cover Cropping in the Inland Pacific Northwest, USA. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 36(4), 384–395.
- Lin, L., Shadiey, R., Hwang, W.-Y., & Shen, S. (2020). From Knowledge and Skills to Digital Works: An Application of Design Thinking in the Information Technology Course. *Thinking Skills and Creativity*, 36, 100646.
- Lundvall, B.-A., Dosi, G., & Freeman, C. (1988). Innovation as an Interactive Process: from User-Producer Interaction to the National System of Innovation. *1988*, 349, 369.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–176.
- McLoughlin, I., Wilson, R., Cornford, J., Vaughan, R., & Martin, M. (2004). Enacting Technology: From 'Building' the Virtual State To 'Architecting' Infrastructures for the Integration of Public Service Delivery. *Information, Knowledge and Management—Re-Assessing the Role of ICTs in Public and Private Organizations, Bologna, Italy, Centre for Social and Business Informatics (SBI)*.
- Meinel, C., & Leifer, L. (2012). Design Thinking Research. *Design Thinking Research: Studying Co-Creation in Practice*, 1–11. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5_1.
- Mergel, I., Kleibrink, A., & Sörvik, J. (2018). Open Data Outcomes: US Cities between Product and Process Innovation. *Government Information Quarterly*, 35(4), 622–632.
- Mintrom, M., & True, J. (2022). COVID-19 as a Policy Window: Policy Entrepreneurs Responding to Violence Against Women. *Policy and Society*.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *American Political Science Review*, 63(1), 111–126.
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in Governance. *Public Management Review*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/14719030701763161>
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations*, 1(2), 145–162.

- Nadeem, M. (2012). Participative management style: a tool to enhance quality education. *Journal of Humanities and Social Science*, 4(2), 8–14.
- Observatory of Public Sector Innovation. (2017). *What's possible? Finding and filtering innovative ideas*. 1–6.
- OECD. (2016). OECD Kajian Open Government - Indonesia (Hal-Hal Pokok). *OECD Publishing*, 1–24.
- OECD. (2020). The public sector innovation lifecycle: A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation. *OECD Working Papers on Public Governance*, 37(37), 0–65. <https://doi.org/10.1787/0d1bf7e7-en%0A>
- Oeij, P. R. A., Van Der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243–254.
- Onong, U. E. (1986). *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung.
- Osborne, S. P. (2013). *Voluntary organizations and innovation in public services*. Routledge.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2012). Managing change and innovation in public service organizations. In *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. <https://doi.org/10.4324/9780203391129>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2006). *Handbook of Public Policy*.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78–87.
- Piening, E. P. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation: the Case of Public Hospitals in Germany. *Public Management Review*, 13(1), 127–157.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2012a). *Design Thinking Research: Studying Co-Creation in Practice*. 277.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2012b). *Understanding Innovation Series Editors*. <http://www.springer.com/series/8802>.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423.
- Pushpanathan, G., & Elmquist, M. (2022). Joining Forces to Create Value: The Emergence of an Innovation Ecosystem. *Technovation*, 115, 102453.

- Putra, H. O. A., Taifur, W. D., Games, D., & Handra, H. (2022). Social capital, diffusion of innovation and political engagement: views of millennials. *International Journal of Sustainable Society*, 14(1), 1–16.
- Rademakers, M. (2005). Corporate Universities: Driving Force of Knowledge Innovation. *Journal of Workplace Learning*.
- Reid, S. E., & De Brentani, U. (2004). The Fuzzy front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 170–184.
- Rippetoe, P. A., & Rogers, R. W. (1987). Effects of Components of Protection-Motivation Theory on Adaptive and Maladaptive Coping with a Health Threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 596.
- Rogers, C., & Shoemaker, F. F. (1971). La Communication. *Innovations*.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach*.
- Rosyadi, Sl., & Indiahono, D. (2020). *Administrasi Publik New Normal*. In *Universitas Brawijaya* (Issue November).
- Rubalcaba, L., Strokosch, K., Hansen, A. V., Røhnebak, M., & Liefoghe, C. (2022). Insights on Value Co-Creation, Living Labs and Innovation in the Public Sector. In *Administrative Sciences* (Vol. 12, Issue 1, p. 42). MDPI.
- Saka, A. (2003). Internal Change Agents' View of the Management of Change Problem. *Journal of Organizational Change Management*.
- Salem, D. A., Foster-Fishman, P. G., & Goodkind, J. R. (2002). The Adoption of Innovation in Collective Action Organizations. *American Journal of Community Psychology*, 30(5), 681–710.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493.
- Sedarmayanti. (2020). Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 7(2), 1–16.
- Speklé, R. F., Verbeeten, F. H. M., & Widener, S. K. (2022). Nondyadic Control Systems and Effort Direction Effectiveness: Evidence from the Public Sector. *Management Accounting Research*, 54, 100769.

- Steinke, G., Al-Deen, M., & LaBrie, R. (2017). Innovating Information System Development Methodologies with Design Thinking. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*, 5(1), 51–55.
- Stewart-Weeks, M., & Kastle, T. (2015). Innovation in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63–72. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12129>
- Suwarno, Y. (2008). *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Svensson, P. O., & Hartmann, R. K. (2018). Policies to Promote User Innovation: Makerspaces and Clinician Innovation in Swedish Hospitals. *Research Policy*, 47(1), 277–288.
- Talukder, M., & Quazi, A. (2011). The Impact of Social Influence on Individuals' Adoption of Innovation. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 21(2), 111–135.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1–20.
- Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public Governance Paradigms: Competing and Co-existing*. Edward Elgar Publishing.
- Torugsa, N., & Arundel, A. (2016). Complexity of Innovation in the Public Sector: A Workgroup-Level Analysis of Related Factors and Outcomes. *Public Management Review*, 18(3), 392–416.
- Toseland, R. W., & Rivas, R. F. (2009). *An Introduction to Group Work Practice*. Pearson/Allyn and Bacon Boston, MA.
- Turnbull, P. W., & Meenaghan, A. (1980). Diffusion of Innovation and Opinion Leadership. *European Journal of Marketing*.
- Urabe, K., Child, J., & Kagono, T. (1988). *Innovation and Management: International Comparisons*. de Gruyter Berlin.
- Valkama, P., Bailey, S., & Anttiroiko, A. (2013). *Organizational Innovation in Public Services: Forms and Governance*. Springer.
- Vallis, C., & Redmond, P. (2021). Introducing Design Thinking Online to Large Business Education Courses for Twenty-First Century Learning. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 18(6), 213–234.
- Van den Bulte, C., & Lilien, G. L. (2001). Two-Stage Partial Observability Models of Innovation Adoption. *University of Pennsylvania*, 1–47.
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017). Public Service Innovation and Multiple Institutional Logics: The Case of Hybrid Social Enterprise Providers of Health and Wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755–1768.

- Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2022). The Costs of Collaborative Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 1–27.
- Weinstein, N. D. (1988). The Precaution Adoption Process. *Health Psychology*, 7(4), 355.
- Wisnu Ario Supadnomo. (2019). *Mengenal Design Thinking*. <https://medium.com/@wisnuariosupadnomo/mengenal-design-thinking-metode-inovatif-untuk-mengurangi-risiko-kegagalan-bisnis-anda-4b065325ec85>
- Wood, C. (2006). The Development of Creative Problem Solving in Chemistry. *Chemistry Education Research and Practice*, 7(2), 96–113.
- Yip, G. S., & McKern, B. (2016). *China's Next Strategic Advantage: From Imitation to Innovation*. MIT Press.
- Zaltman, G. (1979). Knowledge Utilization as Planned Social Change. *Knowledge*, 1(1), 82–105.



GLOSARIUM

Akuntabilitas: perihal bertanggung jawab; keadaan dapat dimintai pertanggungjawaban.

Birokrasi: sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah yang berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan; cara bekerja atau susunan pekerjaan yang banyak liku-likunya, menurut tata aturan (adat dan sebagainya).

Empati: keadaan mental yang membuat seseorang merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok lain.

Filosofi: filsafat; pembelajaran mengenai masalah umum dan fundamental seperti yang berhubungan dengan realitas, keberadaan, pengetahuan, nilai, alasan, pikiran dan bahasa.

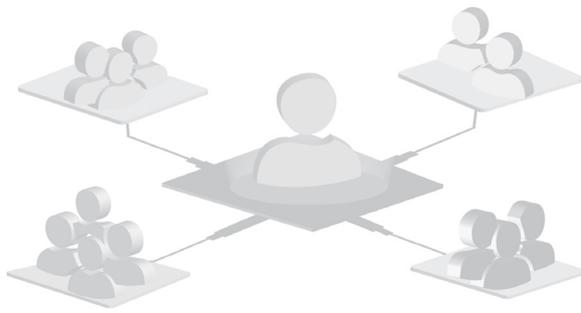
Globalisasi: proses masuknya ke ruang lingkup dunia.

Indikator: sesuatu yang dapat memberikan (menjadi) petunjuk atau keterangan.

Inovasi: pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru; pembaruan; penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat).

Instansi: badan pemerintah umum (seperti jawatan, kantor).

- Konsepsi:** pengertian; pendapat (paham); rancangan (cita-cita dan sebagainya) yang telah ada dalam pikiran.
- Legitimasi:** keterangan yang mengesahkan atau membenarkan bahwa pemegang keterangan adalah betul-betul orang yang dimaksud; kesahan; pernyataan yang sah (menurut undang-undang atau sesuai dengan undang-undang); pengesahan.
- Manajemen:** penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.
- Paradigma:** daftar semua bentukan dari sebuah kata yang memperlihatkan konjugasi dan deklinasi kata tersebut; model dalam teori ilmu pengetahuan; kerangka berpikir.
- Partisipatif:** bersifat partisipasi.
- Perspektif:** sudut pandang; pandangan.
- Publik:** orang banyak (umum); semua orang yang datang (menonton, mengunjungi, dan sebagainya).
- Reformasi:** perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara.
- Riset:** penyelidikan (penelitian) suatu masalah secara sistematis, kritis, dan ilmiah untuk meningkatkan pengetahuan dan pengertian, mendapatkan fakta yang baru, atau melakukan penafsiran yang lebih baik.
- Standardisasi:** penyesuaian bentuk (ukuran, kualitas, dan sebagainya) dengan pedoman (standar) yang ditetapkan; pembakuan.



INDEKS

A

Administrasi publik 36
 akuntabilitas 1, 4, 13, 29, 36,
 53, 92, 97
 Akuntabilitas 147, 155
 Analisis SWOT 37
 APBD 155

B

Bagan Akun 154
 berbasis elektronik 11, 12, 13,
 95, 100

C

culture set 1, 6

D

Desentralisasi 160

E

E-Government vii, 11, 12, 13, 43

F

filosofi 4, 7

G

globalisasi 7, 37, 95
 good local governance 10
 grand design 1, 5

I

indikator 8, 9, 18, 29, 60, 61,
 97, 107, 126
 innovate or die 21
 inovasi pelayanan publik iv, 7, 16,
 17, 22, 23, 25, 26, 29, 35,
 36, 37, 43, 45, 49, 58, 59,
 83, 93, 94, 98, 111, 112, 113,
 125, 131, 132, 133, 134, 135

K

Kebijakan 154, 155
kebijakan publik 1, 37, 46, 47, 104
Kementerian PANRB 3, 4, 5, 17, 94
KKN 3, 6, 14
kode etik 8, 14
Kondisional 148
korupsi 154

L

Laporan Indeks 2
Laporan Keuangan 154, 155, 156
Laporan Keuangan Pemerintah Daerah 155

M

most improved bureaucracy 1
Motivasi politik 25

N

New Publik Management 5
New Publik Service 6

O

opinion leader 38, 39
Opini WTP 154
otonomi 7

P

Partisipatif 148
pemerintah daerah 154

R

Reformasi birokrasi vii, 1, 3, 6, 27, 36, 53, 112
Reviu 155, 156
Revolusi Industri 4.0 17, 91
reward 8, 14
rightsizing 10
Road Map 4, 6
RPJMD 156
RPJMN 6, 27, 132

S

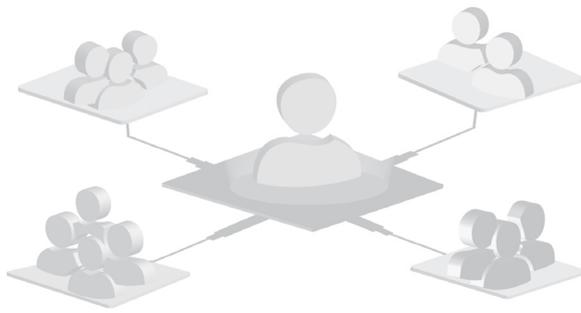
scaling-up 3
SDA 9
SDM 2, 13, 14, 17, 36, 53, 94, 107, 119, 120, 121, 134, 153
SPBE vii, viii, 11, 12, 13, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109
survei 9

T

Teori inovasi 30

U

Unit kerja 8, 9



TENTANG PENULIS



Dr. HADI PRABOWO, M.M., Lahir di Klaten Provinsi Jawa Tengah pada tanggal 3 April 1960. Sejak tahun 2020 sampai sekarang merupakan rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Sebelum menjadi rektor berbagai jabatan dan posisi telah diembannya, yakni Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Tengah (2008-2013), Staf Ahli Mendagri Bidang SDM dan Kependudukan (2014), Deputi I Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP) (2014-2017), Pejabat (Pj.) Gubernur Kalimantan Tengah (2015-2016), Sekretaris Utama Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP) (017-2018), Sekretaris Jenderal Kementerian Dalam Negeri (2018-2020), dan Pejabat (Pj.) Gubernur Sumatra Selatan (2018).

Dr. Hadi Prabowo, M.M. adalah alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang pada 1985, Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta pada 2000, dan Doktor Institut Pemerintahan Dalam Negeri pada 2019. Selain itu, pada 2011 beliau adalah lulusan LEMHANAS RI PPSA Angkatan XVII

Aktivitas lain di luar pemerintahan yang dilakukan Dr. Hadi Prabowo, M.M. yakni pernah menjabat sebagai Direktur PT Sarana Pembangunan Jateng (2005-2006); Komisaris II PT Sarana Pembangunan

Jateng (2006-2007); Komisaris PT Sarana Patra Hulu Cepu (2006-2009); Komisaris Utama PT Sarana Pembangunan Jawa Tengah (2007-2011); Komisaris Utama PT Bank Jateng (2009-2013); Ketua DPD Korpri Jawa Tengah (2010-2015); Ketua Ikatan Alumni SMA 2 Klaten (2010-2011); Ketua DPD IKA UNDIP Jawa Tengah (2012-2016), Komisaris PT. Jakarta Propertindo (Jakpro) (2019-2021).

Berbagai Penghargaan yang telah diraih, yakni Satyalancana Karya Satya 10 Tahun; Satyalancana Karya Satya 20 Tahun; Satyalancana Karya Satya 30 Tahun; Satyalancana Pembangunan Bidang Koperasi dan Bintang Jasa Nararya.



Dr. DADANG SUWANDA, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA. memulai pekerjaan pada Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara Departemen Keuangan pada Februari 1983, Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat, Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, dan BPKP Pusat. Diperbantukan pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri

sejak 2005 sampai 2013 sebagai Auditor Ahli Madya serta berbagai jabatan struktural, yaitu Kepala Bagian Administrasi dan Tata Usaha Pengaduan, Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Evaluasi Laporan dan Hasil Pengawasan serta terakhir sebagai pejabat eselon IIa menjadi Inspektur Wilayah III. Pernah pula diperbantukan pada Yayasan Purna Bakti sebagai Staf Ahli dan Direktur Umum pada PT. Selaras Griya Adigunatama (pengelola Pasar Induk Tanah Tinggi Tangerang). Sejak 2007 sampai sekarang, pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Badan Diklat/Pusat Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri. Sejak Agustus 2013 sampai sekarang sebagai Dosen Tetap di IPDN dengan spesifikasi pada Bidang Keuangan, Audit dan Akuntansi Pemerintah Daerah. Sejak Oktober 2018 sampai September 2021 menjabat sebagai Kepala Pusat Penjaminan Mutu Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Sejak September 2021 sampai sekarang menjabat sebagai ketua SPI

(Satuan Pengawas Intern). Aktif sebagai pembicara dan narasumber pada acara pelatihan, seminar, dan workshop tingkat nasional dan daerah yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah daerah. Tim penyusun modul di Deputi Pelayanan Publik Kementerian PAN RB pada 2019. Sejak 2019 sampai 2021 menjadi Staf Ahli Sekretaris Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD-RI).

Sejak 2003 sampai sekarang sering menjadi saksi ahli di Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi terkait tindak pidana korupsi (Tipikor) maupun di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN).

Buku-Buku yang Telah Dipublikasikan

No	Judul	Penerbit	Tahun
1	Strategi Mendapatkan Opini WTP Laporan Keuangan Pemda	PPM Jakarta	2013
2	Optimalisasi Pengelolaan Aset/Barang Milik Daerah	PPM Jakarta	2013
3	Panduan Praktis Implementasi Penyelenggaraan SPIP Pemerintah Daerah	PPM Jakarta	2013
4	Menyusun Standard Operating Procedures Lembaga Pemerintah Berbasis SPIP	PPM Jakarta	2014
5	Dana Hibah dan Bantuan Sosial	PPM Jakarta	2014
6	Kebijakan Akuntansi Berbasis Akrua Berpedoman pada SAP	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2014
7	Sistem Akuntansi Akrua Pemerintah Daerah Berpedoman SAP Berbasis Akrua	PPM Jakarta	2015
8	Bagan Akun Standar Sistem Akuntansi Aktual Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Juni 2015
9	Factors Affecting Quality Of Local Government's Financial Statements	Lambert Academic Publishing Saabrucken Germany	Juli 2015

No	Judul	Penerbit	Tahun
10	Dasar-Dasar Akuntansi AkruaI Pemerintah Daerah	PT Ghalia Indonesia	Maret 2016
11	Penguatan Pengawasan DPRD untuk Pemerintahan Daerah yang Efektif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2016
12	Optimalisasi Fungsi Penganggaran DPRD dalam Penyusunan PERDA APBD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2016
13	Peningkatan Fungsi DPRD dalam Penyusunan Perda yang Responsif	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2016
14	Peran Pengawasan DPRD Terhadap LKPJ dan LPP APBD/LKPD <i>Audited</i> Serta TLHP BPK	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2017
15	Panduan Penerapan Reviu Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2017
16	Panduan Penerapan Kebijakan Akuntansi AkruaI Pemerintah Daerah	Penerbit Ghalia Bogor	2017
17	Reviu Rencana Kerja Anggaran Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2018
18	Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Mei 2019
19	Good Governance Pengelolaan Keuangan Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2019
20	Manual Aplikasi Sistem Informasi Keuangan Daerah Berbasis AkruaI (e-KEUDA)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2019

No	Judul	Penerbit	Tahun
21	Forum Konsultasi Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
22	Sistem Informasi Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2020
23	Dasar-Dasar Akuntansi Pemerintah Daerah Berbasis Akrua	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Februari 2020
24	Teknis Penyusunan Komponen Laporan Keuangan Pemerintah Daerah	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Maret 2020
25	Panduan Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)	Putra Galuh Publisher	Agustus 2020
26	Pedoman Pelaksanaan Reviu Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD)	PT Remaja Rosdakarya Bandung	September 2020
27	Panduan Teknik Aplikasi Sistem Informasi Barang E-KEUDA	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Desember 2020
28	Mal Pelayanan Publik Percepatan peningkatan Kualitas Inovasi Layanan Masyarakat	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Januari 2021
29	Penyusunan Standar Pelayanan Publik	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Pebruari 2021
30	Reviu RPJMD dan Restra SKPD	PT Remaja Rosdakarya Bandung	Agustus 2021
31	Kodifikasi Peraturan Desa: Penyelenggaraan Pemerintahan dan Kewenangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021

No	Judul	Penerbit	Tahun
32	Kodifikasi Peraturan Desa: Pembangunan Desa serta Pengadaan Barang dan Jasa Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
33	Kodifikasi Peraturan Desa: Administrasi dan Aset Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
34	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan dan Pengawasan Keuangan Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
35	Kodifikasi Peraturan Desa: Pengelolaan Dana Desa	PT Remaja Rosdakarya Bandung	November 2021
36	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah untuk Mendapatkan Opini WTP dari BPK	CV Cendekia Bandung	Februari 2022
37	Strategi Manajemen Keuangan Daerah Berbasis Risiko dalam Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi Sektor Publik	CV Cendekia Bandung	Februari 2022
38	Grand Design Pembangunan Kependudukan	CV Bimedia Bandung	April 2022

Publikasi Jurnal Internasional yang Ditulis

No	Judul	Issue	Publisher	Index	Website
1	Factors Affecting Quality of Local Government Financial Statement To Get Unqualified Opinion (WTP) of Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK)	Volume 6 No 4 Tahun 2015	Jurnal The International Institute of Science, Technology and Education (IISTE)	OJS	https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/19978

2	Regional Performance Allowances Instrument Improving Performance of Government Employees	Volume 7, Issue 4, April 2019	International Journal of Economics, Commerce and Management (IJECM), United Kingdom	OJS	http://ijecm.co.uk/volume-vii-issue-4/
3	Integrated Career Pattern Hope of Bureaucration In The Future	Volume 8, Issue 05 May 2019	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0419-20153
4	The Effect of Sectoral Economic On Employment Absorption and Poverty Level In The West Nusatenggara Province	Volume 9, Issue 01, Januari 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0120-27987
5	Recruitment of Prospective Civil Servants Towards World Class Bureaucracy In Indonesia	Volume 9, Issue 01 May 2020	International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)	Terindeks Scopus	http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-1219-26368
6	Idea Formats for Selection Regional Heads in The Future as a Democracy setherment Requitment in Indonesia	Volume 10, Juni 2020	International Journal of Scientific and Research publication	OJS	http://www.ijstrp.org/research-paper-0620.php?rp=P10210090#citation
7	The Fiscal Capacity of The Autonomous Region (DOB) In Increasing Economic Growth and Eradication of The Poor	Volume 12, Nomor 1, Mei 2020	Jurnal Bina Praja Research and Development Agency Minister of Home Affairs Republic of Indonesia	Sinta 2	http://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/681
8	Decentralization of Fiscall Asymmetric for Community Well Being: Evidence From Aceh Propinice, Indonesia	Volume 12, Issue No 06, 2020	Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems	Terindeks Scopus	https://www.jardcs.org/abstract.php?id=5933

9	Risk Management Solution in Local Government Financial Management	Volume 27 No 3 Tahun 2020	Ayer Journal	Scopus Q1	http://ayerjournal.com/index.php/ayer/article/view/116
10	Regional Government Management Control in The Implementation of Risk Governance	Volume 12 No 3 tahun 2020	Oceanide Journal	Scopus Q3	http://oceanidenetne.net/indek.php/o/article/view/68
11	Performance Model of Auditors and Supervisors in the Inspectorates Government Indonesia	Volume 13 Issue 3 tahun 2020	Solid State Technology	Scopus Q4	http://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=2720&tip=sid&clean=0
12	Human Resource Development in Local Governments: Increased Transparency and Public Accountability	Volume 8 No 1 tahun 2021	Jurnal of Asian Finance, Economics and Business	Scopus Q2	www.koreascience.or.kr/article/JAKO202100569475376.view?orgId=kodisa
13	The Implementation of Performance-Based Budgeting Through A money Follow Program in Impressing Budget Corruption	Volume 21 No 2 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1576
14	Kepemimpinan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Daerah	Volume 21 No 3 tahun 2021	Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi	Sinta 4	http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/1751
15	Leadership in the Quality Public Service Improvement	Volume 6 tahun 2021	Jurnal Linguistic and Culture Review	Scopus Q4	https://lingcure.org/index.php/journal/article/view/2027
16	The Sustainability of Papua and West Papua Special Autonomy Fund (SAF) in Assymetric Decentralization	Volume 6 No. 4 tahun 2022	Journal of Pasifive School Psychology	Scopus Q2	http://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6971

Publikasi Prosiding yang Ditulis

No	Judul
1	<i>The effect of asset management to increase the local government financial reports</i> (2015, Universiti Selangor Malaysia).
2	<i>Fiscal reform (taxation) on local government and the new administrative duties</i> (2015, 1st APG/Asian Public government forum on local finance management – OECD/the Organization for Economic Co-operation and Development).

Publikasi Artikel Nasional

No	Judul
1	<i>Strategi Pemda meraih opini WTP</i> , Majalah Triwulanan Edisi Khusus HUT ke 30 Warta Pengawasan BPKP, Maret 2014
2	<i>Reformasi Fiskal (Perpajakan) Pada Pemerintah Daerah Dan Tugas Administrasi Yang Baru</i> , Jurnal Ekonomi dan Keuangan Publik, IPDN. Juni 2015
3	<i>Mewujudkan Tujuan Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. http://amunisinews.com . Oktober 2017
4	<i>Dari Buku hingga Asas Desentralisasi</i> , Media online Amunisi News. http://amunisinews.com . Oktober 2017
5	<i>Konseptor Administrasi Pemerintah Daerah</i> , Media online Harnas News. http://harnasnews.com . Oktober 2017
6	<i>Menilik Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa, deteksi online</i> , http://deteksionline.com , November 2017.
7	<i>Aset Daerah Harus Cermat dalam Pengelolaan</i> , Fakta Hukum. http://www.faktahukum.co.id/dadang-suwanda-aset-daerah-harus-cermat-dalam-pengelolaan/ November 2017
8	<i>Problematika Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Desa</i> , Media online Harnas News. http://harnasnews.com . Desember 2017
9	<i>Lampu Kuning Keuangan Pemerintah Daerah</i> , Opini koran Tempo 8 Februari 2021. https://koran.tempo.co/read/462159/lampu-kuning-keuangan-pemerintahan-daerah



Prof. Dr. WIRMAN SYAFRI SAILIWA, M.Si., merupakan Guru Besar Ilmu Administrasi Negara pada IPDN sejak 2008. Pengalaman jabatan yang dilaluinya dimulai sebagai Karyawan Kantor Pembangunan Desa Kab. Dati II Musi Banyuasin (1985); Kepala Seksi Penataan dan Pembinaan Bantuan Desa pada Direktorat Pembangunan Desa Propinsi Dati I Sumatera Selatan (1988–1991); Kepala Bidang Pelatihan STPDN (Januari 2000–Nopember 2001); Pembantu Ketua Bidang Akademik (PK I) STPDN (Nopember 2001–Januari 2004); Direktur Lembaga Pengkajian STPDN (Januari 2004–Januari 2007); Dekan Fakultas Manajemen Pemerintahan IPDN (2009–2010); Pembantu Rektor Bidang Akademik IPDN (2010–7 Agustus 2015); Kepala Lembaga Penelitian dan Kajian IPDN (Agustus 2015–September 2018); Kepala Lembaga Pengawasan dan Penjaminan Mutu Internal IPDN (September 2018–April 2021); Direktur Pascasarjana (7 April–Sekarang 2021).

Diklat struktural yang pernah diikuti dimulai dari Kursus Reguler Angkatan (KRA) XXXVIII LEMHANNAS RI pada 2005; DIKLATPIM TK II angkatan IV Kelas D, Bandung pada 2002; Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Madya (SPAMA) Angkatan XLVI, Yogyakarta pada 1999.

Penghargaan yang didapat antara lain Satyalancana Karya Satya 30 Tahun pada 2015; Satyalancana Karya Satya 20 Tahun pada 2011; Satyalancana Karya Satya 10 Tahun pada 2000; Sekretaris Negara RI sebagai Liason Officer (LO) dalam Panitia Nasional KTT Non Blok X di Jakarta pada 1992.

Karya ilmiah yang telah diterbitkan, yaitu *Mal Pelayanan Publik, Percepatan Peningkatan Kualitas Inovasi Layanan Masyarakat* (PT Remaja Rosdakarya, 2021); *Forum Konsultasi Publik* (PT Remaja Rosdakarya, 2020); *Desentralisasi, Demokrasi, dan Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Pemerintah Daerah Lebih Transparan, Partisipatif, Responsif dan Akuntabel* (IPDN Press, 2015); *Teori Pembangunan dan Implikasinya di Indonesia* (2015); *Potensi Usaha Bersama Ekonomi Malaysia-Indonesia dalam Meningkatkan Daya Saing Regional dan Global* (Dalam Panas Dingin Hubungan Malaysia–Indonesia: Membina Iklim Saling Percaya, Penyunting Khadijah Mh. Khalid, Shakila Yacob (INPUMA Universiti Malaya–Kuala Lumpur, 2013); *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*

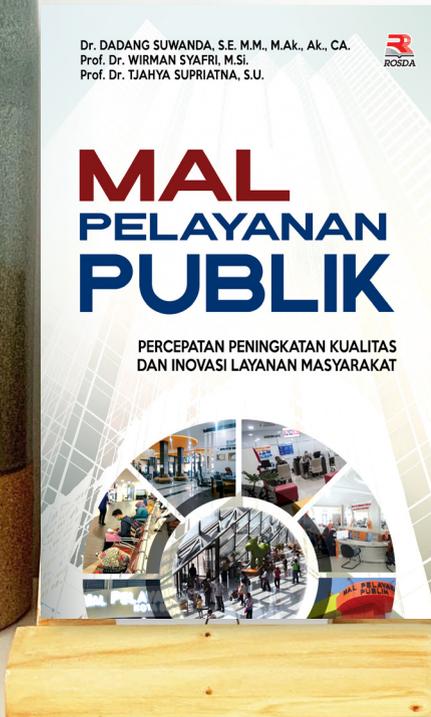
Publik (IPDN Press, 2013); *Studi tentang Administrasi Publik* (Erlangga, 2012); *Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja, cetakan kedua* (Alqa Prisma Interdelta, 2010); *Prosiding Hubungan Pusat Dengan Daerah Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia* (Alqaprint, 2003); *Merangkai Sejarah Menatap Masa Depan, Suara Muhammadiyah* (Penyunting, 2003); *Strategi Agribisnis Kelautan Perikanan* (Alqaprint, 2003).

COPY



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

Buku ini fokus pada bagaimana meningkatkan mal pelayanan publik.



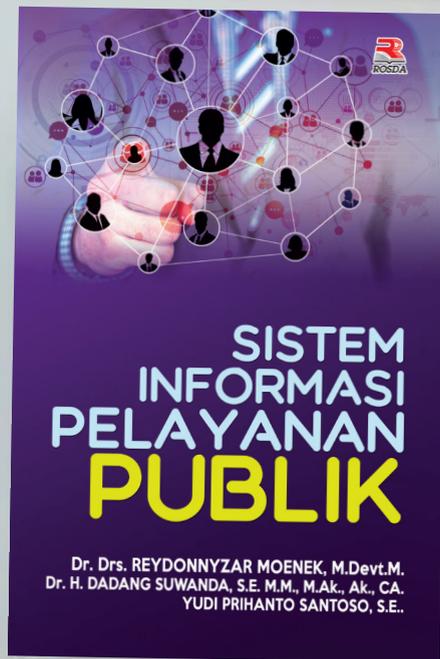
RR.UM0191

Rp. 61.000



Saat ini bentuk pelayanan yang perlu diperbaiki oleh pemerintah daerah antara lain adalah Mal pelayanan publik, menyusun standar kepuasan masyarakat, mengoptimalkan pengelolaan pengaduan, melakukan inovasi penyelenggaraan pemerintahan terutama inovasi pelayanan publik, mengevaluasi pelayanan publik yang telah dilaksanakan, menyusun standar pelayanan publik, serta meningkatkan forum konsultasi publik dan meningkatkan pengelolaan sistem informasi pelayanan publik.

Buku ini fokus pada bagaimana meningkatkan sistem informasi pelayanan publik.



RR.UM0187
Rp. 38.000



RR.UM0168
Rp. 39.000



Saat ini bentuk pelayanan yang perlu diperbaiki oleh pemerintah daerah antara lain adalah Mal pelayanan publik, menyusun standar kepuasan masyarakat, mengoptimalkan pengelolaan pengaduan, melakukan inovasi penyelenggaraan pemerintahan terutama inovasi pelayanan publik, mengevaluasi pelayanan publik yang telah dilaksanakan, menyusun standar pelayanan publik, serta meningkatkan forum konsultasi publik dan meningkatkan pengelolaan sistem informasi pelayanan publik.

Pelayanan publik yang dilakukan oleh aparaturnya pemerintah ternyata saat ini masih belum memenuhi harapan masyarakat. Salah satu upaya yang harus dilakukan dalam perbaikan pelayanan publik adalah perlunya standar pelayanan publik. Standar ini merupakan tolok ukur penyelenggaraan pelayanan bagi pelaksana dan pengguna layanan. Komponen ini kemudian bisa menjadi acuan untuk mengukur efektivitas pelayanan dan menakar kepuasan pengguna layanan saat mengakses layanan di unit pelayanan publik.

Dr. SAMPARA LUKMAN, M.A.
Dr. DADANG SUWANDA, S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA.
YUDI PRIHANTO SANTOSO, S.E.

PENYUSUNAN
**STANDAR
PELAYANAN
PUBLIK**



RR.UM0192

Rp. 60.000



Punya naskah ajar yang siap
menjadi *Best Selling Book*?

KIRIM AJA NASKAHNYA!

Siapkan diri Anda untuk bergabung bersama
Rosda, penerbit dan percetakan yang sudah
berkiprah di dunia literasi lebih dari 60 tahun.

ptremajarosdakarya 
rosdakarya 
rosdakarya 
www.rosda.id 



Pindai di sini

Buku yang kamu terima
cacat produksi?

TUKER AJA!

Kirimkan buku rusaknya beserta bukti
pembelian ke:

Bagian Humas Rosda
Jl. Ibu Inggit Garnasih No. 40 Bandung 40252
WA. 08787 8899 620

*Selamat-lambatnya 30 (tigapuluh) hari dari
tanggal pembelian (cap pos).*

