

Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si, dkk

INOVASI PELAYANAN PUBLIK DAN ISU KONTEMPORER

**Kandung S. Nugroho, Ratna Hartati
Rosalita Agustini, Ronald Jolly Pongantung
Elita Nugraheni, Agus, Taufik
Joko Tri Nugraha, Chafid Diyanto
Ardiansyah, Abdul Mubarok,
Warsito Eko Putro, Een Erlina
Mahendradi**



**Penerbit:
PROGRM STUDI
DOKTOR ADMINISTRASI PUBLIK
FISIP UNDIP SEMARANG
2020**

INOVASI PELAYANAN PUBLIK DAN ISU KONTEMPORER

Dr. AP. Tri Yuniningsih, M.Si, dkk

ISBN:

Cetakan I: 2020

Diterbitkan Oleh:

Program Studi Doktor Administrasi Publik Press

Fisip-UNDIP

Jl. Erlangga Barat VII No. 35, Peleburan-Semarang

Telp/Fax. (024) 845167

Email: programdap@yahoo.com, prodidap@gmail.com

Editor:

Tri Yuniningsih

Joko Tri Nugraha

Desain Sampul dan Tata Letak

Joko Tri Nugraha

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mencetak dan menerbitkan sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara dan dalam bentuk apapun tanpa seijin penulis dan penerbit.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, kata yang senantiasa diucapkan berkat rasa syukur atas nikmat yang Allah berikan kepada kita, semoga kita semua selalu dalam lindungan dan petunjuknya. Berkat nikmat yang senantiasa Allah berikan sehingga buku dengan judul Manajemen Perubahan ini dapat terselesaikan. **Buku ini adalah kumpulan hasil pemikiran dari mahasiswa Doktor Ilmu Administrasi Publik Universitas Diponegoro Angkatan 13 (tiga belas). Selain itu, berkat inisiatif dosen pengampu mata kuliah Kebijakan dan Manajemen Perubahan maka buku ini dapat diterbitkan.**

Disiplin ilmu manajemen perubahan ini sangat diperlukan sekali bagi setiap organisasi baik untuk sektor privat maupun sektor publik karena setiap organisasi akan mengalami perubahan secara dinamis untuk menyesuaikan dirinya dengan perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan. Buku ini disusun secara rinci dengan pembahasan awal sebelum masuk ke substansi manajemen perubahan, dimana awal isi buku ini membahas mengenai organisasi, manusia didalam organisasi, dan lain sebagainya sehingga para pembaca akan memahami asal mula dari manajemen perubahan. Selanjutnya dalam buku ini masuk ke pembahasan inti yaitu menyangkut dengan manajemen perubahan itu sendiri yang mana objek fokusnya adalah manusia yang menghadapi perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

Dengan terbitnya buku ini, kami sangat mengharapkan manfaat yang dihasilkan baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan secara umum maupun ilmu Administrasi Publik khususnya. Walaupun penulis menyadari banyak kekurangan dalam penyelesaiannya namun kritik dan saran dari pembaca sangat penting untuk penyempurnaannya kelak.

Penulis juga mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak-pihak yang telah membantu atas terbitnya buku ini, penulis juga mohon maaf yang sebesar-besarnya karena tidak bisa menyampaikannya satu-persatu. Akhirnya penulis mengucapkan semoga buku ini bermanfaat, Aamiin ya Robbal Alamin.

Semarang, 12 Oktober 2020

Penyusun,

Tri Yuniningsih

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	3
INOVASI BIROKRASI PERGURUAN TINGGI DALAM PERSPEKTIF <i>HYBRID THEORY</i>	5
INOVASI DIKLAT JARAK JAUH DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SEMARANG DALAM ERA DIGITAL 4.0	31
INOVASI UNIVERSITAS TERBUKA <i>TAX CENTER</i>	50
INOVASI UNIVERSITAS TERBUKA <i>DRY LAB</i>	64
INOVASI PENGELOLAAN RUMAH SUSUN PEMERINTAH KOTA SEMARANG PADA DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN KOTA SEMARANG	83
INOVASI <i>OPEN DATA</i> ORGANISASI BADAN PENYELENGGARA PEMILU ERA INDUSTRI 4.0 ...	101
INOVASI PELAYANAN PELAPORAN KINERJA DOSEN MELALUI E-LKD DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH.....	140
INOVASI SOSIAL PROSES PEMBELAJARAN PERIODE 2015- 2018 DI JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS TIDAR	156
PESANTRENISASI MAHASISWA IAIN PURWOKERTO	191
PENERAPAN <i>E-GOVERNMENT</i> DALAM PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU DI KOTA TANGERANG	206
INOVASI BIROKRASI DAN OPTIMALISASI PENYERAPAN ANGGARAN KEMENTERIAN AGAMA	227
MANGROVE BREBES SPESIAL: INOVASI PEMANFAATAN HUTAN MANGROVE BREBES SEBAGAI PARIWISATA EDUKATIF, SEKALIGUS ABRASI LAUT.....	244
PENINGKATAN KAPASITAS INOVASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR BERBASIS <i>MOBILE TECHNOLOGY</i> DI KOTA MAGELANG	276

INOVASI BIROKRASI PERGURUAN TINGGI DALAM PERSPEKTIF *HYBRID THEORY*

Oleh : Kandung S. Nugroho

PENDAHULUAN

Perubahan adalah sebuah keniscayaan. Yuki (2006) menjelaskan bahwa kebutuhan organisasi terus berubah. Dengan perkembangan teknologi, hari ini perkembangan dunia bisa dirasakan berkembang dengan sangat cepat. Manusia harus mengikuti perubahan jaman, kalau tidak akan terlindas jaman. Kemampuan dalam beradaptasi akan sangat menentukan dampak akan perubahan tersebut. Demikian juga sebuah entitas organisasi, organisasi yang adaptif akan dapat menyesuaikan dengan perubahan jaman sehingga keberlangsungan organisasi tersebut akan tetap eksis. Perubahan perkembangan jaman ini terjadi di semua sendi kehidupan, baik organisasi publik maupun organisasi privat. Perkembangan teknologi informasi telah merubah wajah dunia saat ini.

Dunia perguruan tinggi dewasa ini mengalami dinamika yang sungguh luar biasa. Tuntutan globalisasi dari aspek pendidikan tinggi harus mengejar ketertinggalan kultur akademik dibandingkan dengan negara-negara lain. Misalkan kebijakan akan tuntutan untuk publikasi ilmiah pada jurnal-jurnal internasional bereputasi dari para akademisi Indonesia yang jauh tertinggal dibandingkan dengan Malaysia, Singapore dan lain-lain. Dinamika tuntutan ini akan direspon oleh birokrasi kampus dan akademisi kampus dengan beragam. Terdapat beberapa perbedaan dalam merespon, terdapat yang *status quo* dan ada pula yang *quo vadis* atas kebijakan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang hari ini fungsi pendidikan tinggi dikembalikan lagi ke Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Selain globalisasi saat ini dunia sedang diguncang *Corona Virus Disease–19* (Covid-19) yang muncul pertama kali muncul di Wuhan China pada akhir Desember 2019 hingga saat ini sudah lebih dari 6.518 jiwa meninggal dunia di 157 negara (16 Maret 2020) termasuk di Indonesia dan sudah dinyatakan sebagai Pandemi Global oleh *World Health Organization* (WHO) dan belum ditemukan antivirusnya. Covid-19 saat ini sudah merubah cara, kebiasaan, interaksi orang,

bahkan pada cara beribadah tidak terkecuali merubah cara belajar baik di pendidikan tinggi atau di level bawahnya.

Saat ini Pemerintah Indonesia sedang berjuang melawan mengatasi penyebaran virus ini karena ini berdampak ke seluruh sendi kehidupan masyarakat tidak terkecuali dunia pendidikan di Indonesia. Guna memutus persebaran virus ini beberapa provinsi yang sudah terjangkit Covid-19 bahkan sudah ada yang meninggal dunia mengambil kebijakan meliburkan aktifitas sekolah diantaranya DKI Jakarta, Jawa Barat, Banten, Jawa Tengah. Pada agenda yang lain agenda kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menjalankan kebijakan kampus merdeka sedangkan di pendidikan lebih rendah program kebijakannya merdeka belajar.

Perguruan tinggi harus melakukan penyesuaian atas kondisi lingkungan eksternal dan internal yakni merespon Covid-19 dan merespon agenda kebijakan merdeka belajar dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia sebagai pembelajaran tanpa batas. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten sebagai bagiannya adalah perguruan tinggi negeri di mana di dalamnya pun terdapat birokrasi sebagai entitas publik harus pula melakukan penyesuaian, modifikasi atas perubahan jaman yang berbasis teknologi, berbasis sosial kebaruan. Birokrasi yang selama ini identik dengan berbelit-belit, inefisiensi, inefektif, lambat ditantang oleh teknologi untuk bisa lebih sederhana, efisien, efektif, cepat dan murah dan mengedepankan interaksi langsung. Birokrat adalah tulang punggung proses pelayanan publik. Birokrasi kampus harus berubah untuk menyesuaikan perkembangan tuntutan jaman yang semakin kompleks dan dinamis. Tidak terkecuali di birokrasi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten.

Secara historis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten lahir pada tanggal 1 Oktober 1981 sebagai perguruan tinggi swasta. Kemudian pada Oktober 2001 terjadi pengalihan status menjadi negeri pada era Presiden Abdurrahman Wahid sekaligus sebagai dukungan atas pemekaran daerah otonom baru yakni Provinsi Banten memisahkan diri dari Provinsi Jawa Barat pada 4 Oktober 2000 melalui Undang-undang Nomor 23 tahun 2000 tentang Pembentukan Provinsi Banten sebagai pemekaran atas Provinsi Jawa Barat.

Setelah lebih dari 19 tahun menjadi perguruan tinggi negeri telah mengalami banyak kemajuan walaupun belum bisa disejajarkan dengan PTN yang lebih mapan dalam kultur akademik dan sudah mewarnai di panggung nasional. Kultur budaya kerja swasta sedikit banyak masih mewarnai proses berlangsungnya budaya organisasi walaupun mulai 1 Januari 2012 Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten sudah menjadi PTN Badan Layanan Umum (BLU) yang harus merubah budaya dan performa/kinerja birokrasinya. Perubahan paling nampak adalah perubahan pada sistem penggajian kepegawaian yakni sistem remunerasi. Namun pada realisasinya sistem remunerasi yang dibangun dengan nilai-nilai *merit system* pada praktiknya masih terjadi praktik *spoil system*. Choi (2015) menyampaikan bahwa kebijakan BLU di Indonesia adalah dirancang dengan desain utama pada pemberian relaksasi/fleksibilitas dalam proses pengelolaan keuangan dan personil. Otonomi yang diberikan dalam bidang keuangan dan sumber daya manusia (SDM) ini seharusnya bisa menjadi pengungkit peningkatan capaian kinerja sebuah organisasi. Pemberian otonomi ini adalah desentralisasi kewenangan seperti yang disebut Huda (1998) *Desentralization is delegation of responsibilities and powers to authorities at the lower levels*. Tidak berbeda dengan format pengelolaan pemerintahan daerah, di perguruan tinggi pun terdapat stratifikasi perguruan tinggi berdasarkan tingkat otonomi yang diberikan kepada perguruan tinggi tersebut. Diantaranya adalah satuan kerja biasa yang dalam kontrol penuh pemerintah atas berlangsungnya proses pengelolaan keuangan dan SDM, kemudian BLU yang memberikan semi otonomi dengan pelonggaran pengelolaan keuangan dan SDM kemudian Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) yang memperoleh otonomi penuh dalam pengelolaan keuangan dan personilnya seperti Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Universitas Indonesia Jakarta, Universitas Diponegoro Semarang, Universitas Brawijaya Malang dan lain-lain.

KONSEP INOVASI BIROKRASI

Jawaban atas tantangan perubahan dinamika internal dan eksternal organisasi, khususnya birokrasi (organisasi) dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yakni efisiensi dan efektivitas adalah dengan Inovasi. Inovasi

merupakan hasil berpikir kritis, kreatif atas penyelesaian fenomena permasalahan yang terjadi. Inovasi bisa dilakukan secara parsial, namun bila menghendaki optimalisasi inovasi maka harus dilakukan dengan integralisasi inovasi walaupun tanpa harus dengan teknologi. Sengupta (2014) menjelaskan bahwa inovasi diawali dari Schumpeter yang inovasinya selalu berorientasi pada nilai ekonomi yang lebih tinggi. Kemudian menurut Baregheh, Rowley dan Sambrook (2009) inovasi adalah penemuan ide, cara pelayanan, proses yang bisa dianggap baru, dilaksanakan dan dievaluasi.

Birokrasi Weber adalah birokrasi yang sifatnya netral, maksudnya bisa digunakan di organisasi privat maupun publik, namun sekarang konotasi birokrasi adalah organisasi publik, lembaga pemerintahan. Jadi inovasi birokrasi adalah inovasi di lembaga pemerintahan. AlQahtani (2013) menjelaskan tentang tantangan inovasi pada struktur birokrasi untuk meningkatkan kinerja birokrasi Bahrain, kemudian Gheorghe (2016), di Rumania dengan reformasi bentuk institusi formal birokrasi. Secara prinsipil bahwa inovasi birokrasi berubagai macam bentuknya seperti inovasi kebijakan baik dengan atau tanpa teknologi adalah aktifitas pemerintah sebagai konsekuensi atas relasi pelayanan dengan warga negara.

Said (2007) menyampaikan bahwa dalam bidang publik konsep birokrasi dimaknai sebagai proses dan sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti dan mudah dikendalikan. Tipologi birokrasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Dilihat dari perspektif sumber otoritasnya, dikenal adanya birokrasi tradisional, karismatik dan birokrasi legal-formal. Dari perspektif derajat keterbukaannya, Lee (1971) dalam Zauhar (2002) mengklasifikasikannya ke dalam birokrasi terbuka, birokrasi campuran dan tertutup. Dimana birokrasi tertutup kuat dengan senioritas dan berorientasi sempit, kemudian birokrasi campuran sudah mulai membuka diri dengan dunia perguruan tinggi, sehingga lebih fleksible kemudian birokrasi terbuka dimana birokrasinya sangat didominasi oleh politik sehingga birokrasi semakin terpolitisasi.

Pemahaman akan definisi inovasi birokrasi tidak ada universalitas atau definisi tunggal (Damanpour&Aravind, 2011) tetapi akan sangat berkorelasi dengan preferensi keilmuan dan fokus objek kajian inovasinya. Konsep inovasi

birokrasi bisa didekati dengan ilmu politik, ilmu manajemen, ilmu psikologi, ilmu sosiologi, ilmu administrasi dan lain sebagainya hal ini akan berkonsekuensi pada stressing inovasi atau fokus inovasinya namun sifat dasarnya adalah eklektik. Pilihan keilmuan yang menjadi preferensi dalam inovasi birokrasi akan memperhatikan bentuk organisasi (publik-privat), level organisasi (pusat-daerah), jenis organisasi (terbuka-tertutup), kompleksitas organisasi dan lain sebagainya.

Rogers (2003) menjelaskan bahwa terdapat lima unsur inovasi yakni, 1). *Relative advantage*, yakni keuntungan relatif yang didapatkan ketika mengganti model eksisting; 2). *Compatibility*, yakni terkait dengan inovasi yang dilakukan bisa diterima tidak dengan sistem tata nilai lama, perilaku lama dan lain-lainnya; 3). *Complexity*, yang menggambarkan kerumitan atau kemudahan dalam pelaksanaan inovasi; 4). *Triability*, yakni kemampuan inovasi tersebut dikembangkan secara terbatas sehingga memungkinkan penyesuaian-penyesuaian atas uji coba inovasi yang dilakukan; 5). *Observability*, yang menggambarkan bahwa hasil inovasi harus bisa dilihat oleh orang lain.

Tipologi inovasi dari berbagai macam referensi menunjukkan karakteristik yang berbeda-beda terdapat yang berorientasi pada proses, namun banyak juga ditemukan berorientasi hasil atau produk maupun kombinasi atau gabungan antara proses dan hasil namun apabila diperhatikan orientasi tujuan relatif sama yakni lebih pada orientasi efisiensi, efektifitas, ekonomi (produktifitas), dan *equity*. Berikut beberapa gambaran tipologi inovasi:

Tabel 1. Tipologi Konseptual Inovasi dan Karakteristiknya

No	Tipologi Inovasi	Karakteristik
1.	Teknis	Inovasi ini mengacu pada produk, layanan dan seringkali berbasis teknologi dalam proses produksi dan fokus pada aktifitas dasar organisasi yang menuntut tingginya profesionalisme, formalisasi pekerjaan yang rendah serta desentralisasi seluas-luasnya (Damanpour, 1996; Ven de Ven & Pole, 2000).
2.	Administratif	Inovasi ini melibatkan struktur dan proses administrasi yang lebih menuntut formalistik yang tinggi, dan dekat dengan sentralistik sehingga kurang membutuhkan profesionalisme yang tinggi (Ven de Ven & Pole, 2000).
3.	Produk	Inovasi ini adalah berbasis pasar, dimana produk atau layanan baru adalah untuk memenuhi kepentingan

		pelanggan (Montoya-Weiss & Calantoe, 1994; Danneels, 2002).
4.	Proses	Inovasi bagi lembaga publik adalah berfokus pada proses memberikan pelayanan publik yang lebih baik (Albert & Bertucci, 2007).
5.	Radikal	Inovasi radikal bisa dilihat dari aspek produk, proses, maupun gabungan antara produk dan proses (Dahlin & Behrens, 2005)
6.	Inkremental	Ini adalah inovasi yang sifatnya tambal sulam, inovasi pada peningkatan pelayanan (proses, layanan, produk) yang sudah ada (Henderson & Clark, 1990)
7.	Arsitektur Produk	Inovasi ini dilakukan dengan melakukan rekonfigurasi produk layanan (Henderson & Clark, 1990)
8.	Kreatif	Inovasi ini mengacu pada kemampuan organisasi menerapkan inovasi teknologi melalui sistem sendiri, biasanya dalam bentuk produk atau layanan baru (Dong, 2014; Fredericksen & Knudsen, 2017)
9.	Adoptif	Inovasi menggambarkan kemampuan menggunakan gagasan/ide dari luar diadaptasikan dengan perubahan dan manajemen organisasi sehingga menghasilkan strategi organisasi baru atau struktur organisasi yang baru (Rogers, 1995; Wisdom, et.al, 2014)
10.	Terbuka	Inovasi terbuka ini merupakan gabungan gagasan eksternal dan gagasan internal yang dilakukan secara bersama-sama di dalam organisasi sehingga seringkali menghasilkan tesis-antitesis-sintesis (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006).

Sumber: Hasil olah dari berbagai sumber

HYBRID THEORY

Sebuah teori adalah *a set of interrelated constructs (variable), definitions, and propositions that presents a systematic view of the phenomena by specifying relationd among variables, with the purpose of explaining natural phenomena* (Kerlinger, 1979) kemudian menurut Creswell (2009), *theory is an interrelated set of constructs (or variables) formed into prepositions, or hypotheses, that specify the relationship among variable (typically in terms of magnitude or direction*. Konsep inovasi sebagai teori jelas bukan tanpa kerangka teoritik yang menjadi landasar berpikir.

Berbagai cara untuk mengembangkan konsep inovasi terus berkembang salah satunya dengan konsep teori *hybrid*, yakni dengan cara menggabungkan beberapa teori terkait (Andhika, 2018) yang menggabungkan empat teori yakni

teori kontingensi, teori inovasi, teori kelembagaan dan *governance theory*. Seperti yang disampaikan oleh Genone&Lombrozo (2012) ilmuwan seringkali menggunakan *causal factor* dan *descriptive factor* dalam membuat referensi, menilai referensi dan menjadi domain untuk membangun konsep hybrid. *Causal factor*, ini akan terkait dengan logika sebab-akibat yang menjadi kerangka berpikir utama dengan tetap memperhatikan aspek ontologi, epistemologi dan aksiologi karena memang ini adalah kerangka logika ilmiah disamping *descriptive factor* yang berusaha memahami kebenaran hubungan preposisi yang terbangun, akan sangat terkait dengan preferensi, sistem nilai dan kontekstualisasinya sekaligus menjelaskan munculnya paradoks yang muncul sebagai bagian tesis-antitesis-sintesis untuk menemukan kebenaran tentatif.

Konsep *hybrid theory* merupakan proses *sequential* antara *causal factor* dan *descriptive factor* untuk menghasilkan preposisi untuk dibuktikan menjadi teorema (Andhika, 2018) kemudian menjadi teori baru yang akan diuji kekuatan teorinya apakah akan terbantahkan atau dikuatkan atas fenomena baru. Andhika (2018) menjelaskan bahwa *hybrid* inovasi birokrasi didekati dengan empat teori yakni teori kontingensi, teori inovasi, teori institusional, dan *governance theory*. Teori kontingensi akan sangat intens memperhatikan kajian pada struktur organisasi, perubahan lingkungan internal dan eksternal serta pada sektor swasta yang sering inovasinya berlangsung lebih cepat. Teori ini akan menghasilkan inovasi birokrasi yang berkarakteristik inovasi manajerial.

Teori kedua yakni teori inovasi yang fokus pada ide, gagasan yang sangat dipengaruhi oleh ilmu pengetahuan, dan pengambilan keputusan untuk mengadopsi inovasi sehingga inovasi yang dihasilkan akan berupa ide/cara baru, difusi, adopsi di birokrasi. Teori ketiga yakni teori kelembagaan yang fokus kajiannya pada hubungan antara lembaga-perilaku manusia dalam organisasi (relasi negara-warga negara, baik dalam wilayah privat maupun publik, hubungan antar warga negara, maupun hubungan antar lembaga negara/pemerintah) sehingga inovasi yang dihasilkan adalah produk kebijakan dan pengembangannya. Teori yang keempat yakni *governance theory*, yang memfokuskan tata kelola pemerintahan yang dipengaruhi oleh *policy network*, *rational choice*, *policy instrument*, *measuring governance* yang mana *governance* diisi tiga pihak yakni,

state, private sector dan *civil society*. Sehingga inovasi birokrasi akan mendorong pada partisipasi masyarakat. Selanjut akan didiskusikan inovasi birokrasi dalam konsep hybrid theory dengan memperhatikan gambar 1 berikut ini:

Gambar 1. Keterkaitan Instrumen Hybrid Inovasi Birokrasi



Sumber: Andhika (2018).

INOVASI BIROKRASI: MANAJERIAL

Manajerial adalah kompetensi yang harus dipunyai oleh *manager*, karena *manager* adalah penggerak sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Kita bisa banyak mengutip di referensi ilmiah tentang fungsi-fungsi pokok manajemen yang wajib dikuasai oleh seorang *manager*. Robbins&Judge (2015) Beberapa yang utama adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan/pengendalian. Perencanaan adalah proses identifikasi, penentuan, penetapan tujuan organisasi, proses atau cara strategi mencapainya. Pengorganisasian adalah pembagian tugas pekerjaan setiap unit/lini/individu harus melakukan apa, kapan, dimana, lapor kepada siapa, siapa yang bertanggungjawab dan seterusnya. Kepemimpinan adalah kemampuan *manager* menggerak orang lain, bawahan, mendorong, memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan. Pengendalian adalah upaya untuk pengawasan atau *monitoring* deviasi atau penyimpangan yang terjadi, potensi terjadi kesalahan di luar rencana guna memastikan tujuan tercapai.

Robbins&Judge (2015) mengategorisasikan peran seorang *manager* harus mampu dijalankan yakni, 1). Peran interpersonal yakni sebagai figur sosok pemimpin, sebagai pemimpin dan sebagai perantara; 2). Peran informasional yakni sebagai pengawas, sebagai penyebar informasi sekaligus sebagai juru bicara; 3). Peran memutuskan yakni sebagai *entrepreneur*, sebagai pengalokasi sumber daya, sebagai pengendali gejolak konflik, dan sebagai negosiator. Sedangkan keterampilan *manager* yang harus dikuasai yakni *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*. Sedangkan menurut DuBrin, (2006) kriteria kemampuan manajerial pemimpin meliputi *technical skill*, *interpersonal skill*, *conceptual skill*, *diagnostic skill*, and *political skill*. Dalam pemahaman Robbins&Judge bahwa keahlian konseptual termasuk didalamnya kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif-alternatif solusi masalah, menilai alternatif solusi masalah tersebut hingga kemampuan memutuskan pilihan alternatif terbaik secara objektif sedangkan dalam pemahaman DuBrin hal tersebut dipisahkan ke dalam keahlian tersendiri. *Political skill* akan sangat dibutuhkan apabila organisasi yang dipimpin sang *manager* adalah lembaga publik dan atau lembaga politik yang sangat membutuhkan keahlian ini yang membutuhkan *lobby* dalam pengambilan keputusan.

Birkinshaw, Hamel dan Mol (2008), menyampaikan bahwa inovasi manajerial bentuk operasionalisasi teknisnya adalah struktur organisasi baru, sistem administrasi baru, praktik manajemen baru, proses dan teknik yang dapat menciptakan nilai tambah untuk organisasi. Lebih lanjut mereka menjelaskan lima tahapan inovasi manajerial birokrasi yakni, 1). *Dissatisfaction with status quo*; 2). *Inspiration*; 3). *Invention*; 4). *Validation*; dan 5). *Diffusion*. Berawal dari ketidakpuasan akan kondisi eksisting kemudian melihat inspirasi yang lebih baik dan dibuatkan penemuan atau rekayasa/rekacipta, divalidasi oleh pemilik otoritas dan proses difusi/merubah untuk mendapatkan inovasi baru yang lebih baik, lebih efisien.

INOVASI BIROKRASI UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

Pada tataran manajerial inovasi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten yang bertipologi birokrasinya jelas yakni sebagai birokrasi legal formal, di mana

pada tipe ini kepatuhan dan kesediaan lebih didasarkan pada aturan-aturan yang disusun berdasarkan ada aturan-aturan yang disusun berdasarkan pada prinsip-prinsip dan cara-cara rasional (Said, 2007) dalam menjalankan roda organisasi kampus pun mempunyai birokrasi untuk menjalankan seluruh tugas dan fungsi yang diemban. Rektor merupakan pemimpin legal rasional, memimpin dengan gaya birokasinya sendiri-sendiri dan ini sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Rektor. Rektor datang silih berganti, pada akhir Agustus 2019 terjadi pergantian kepemimpinan Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten dengan visi baru yakni Terwujudnya UNTIRTA Sebagai *Integrated Smart and Green (It's Green) University* yang Unggul, Berkarakter Dan Berdaya Saing, di Kawasan ASEAN tahun 2030.

Operasionalisasi visi dan misi Rektor baru yang lebih adaptif dengan perkembangan teknologi sehingga belum sampai 1 (satu) bulan menjadi Rektor langsung melakukan rotasi pegawai eselon III dan eselon IV. Hal ini bisa dipahami bahwa upaya untuk meminimalisir potensi patologi birokrasi yang sudah terbentuk karena birokrasi terlalu lama pada posisi yang sama, akan miskin inovasi, sehingga menjalankan pekerjaannya menganggap sebagai *business as usual*. Hal ini senada dengan yang disampaikan Rosidah (2005), banyak upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja aparatur. Antara lain dengan diagnosa organisasi, analisis sistem dan prosedur. Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan terjadi perilaku aparatur yang *counter productive*, sehingga menghambat laju perkembangan organisasi. Hal-hal yang nampak dari perilaku tersebut bisa jadi merupakan penyakit organisasi (patologi birokrasi), yang sudah merupakan budaya dalam organisasi tersebut.

Sebagai institusi publik dalam pengelolaannya tidak bisa lepas dari fungsi-fungsi manajemen publik. Dalam kebijakan rotasi pegawai eselon III dan IV dilakukan dengan *re-mapping* kompetensi pegawai yakni dengan tes ulang kompetensi akademik, dan dilakukan wawancara tentang ide dan inovasi/gagasan apa untuk mengembangkan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten. Untuk menjaga objektivitas proses *re-mapping* ini dilakukan oleh pihak ketiga (tes psikologi dan tes kemampuan akademik) sedangkan wawancara langsung dilakukan oleh Rektor dan Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Keuangan

dan Kepegawaian. Hal ini nampaknya pimpinan tertinggi Untirta memahami bahwa kondisi birokrasi Untirta selaras yang disampaikan Junus (2002) bahwa rendahnya produktifitas kerja dan mutu pelayanan tidak semata-mata disebabkan oleh tindakan dan perilaku yang disfungsional yang tidak sesuai dengan tuntutan tugas yang diemban. Pada gilirannya, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang rendah berkaitan pula dengan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia dalam birokrasi yang bersangkutan. Misalnya, apabila proses rekrutmen dan seleksi tidak dilakukan dengan baik, akibatnya ialah bahwa yang diterima menjadi pegawai bukanlah tenaga-tenaga yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi sesuai dengan tuntutan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Dalam eselonisasi struktur pegawai harus siap-siap dengan rencana Presiden Joko Widodo untuk dilakukan penyederhanaan struktur yang semula ada 4 (empat) eselonisasi menjadi hanya 2 (dua) eselonisasi. Sehingga ke depan struktur dan sekaligus SDM Untirta juga harus dilakukan restrukturisasi untuk menyederhanakan proses layanan dan bentuk efisiensi anggaran, karena birokrasi sekarang ini cenderung gemuk dan miskin fungsi dan kurang menghargai keahlian fungsional. Sehingga ke depan birokrat akan lebih efisien dan akan melahirkan proses birokrasi yang lebih efisien, efektif, ekonomis dan adil. Atas kelonggaran pengelolaan personil karena berstatus lembaga BLU, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa melakukan rekrutment pegawai dengan label sebagai Pegawai BLU atau kalau kalau fungsional di sebut dengan dosen tetap non PNS dengan karakteristik berbeda dengan PNS sehingga mereka bekerja sesuai kontrak. Rektor harus memaksimalkan sesuai kontrak hal ini sesuai dengan konsep *the Principal Agent Theory* yang disampaikan oleh Zedekia (2017) yang mana para pihak yakni *the principal* dan *the agent* akan memaksimalkan kontrak yang tersedia.

INOVASI BIROKRASI: IDE/CARA BARU, DIFUSI DAN ADOPSI

Dalam menghubungkan antara prinsip/tata nilai baru (produk dan atau proses) yang diadopsi dalam prakteknya akan diperlukan inisiasi seperti inovasi. Dalam pelaksanaannya inovasi akan melahirkan aktifitas baru pemerintahan berupa penyesuaian mekanisme/cara baru maupun pengaturan desain kelembagaan baru, fungsi baru organisasi yang berujung pada tujuan untuk

menghilangkan inefisiensi dan inefektifitas organisasi. Dalam administrasi publik, dengan inovasi maka aktifitas pemerintah akan mampu dilakukan dengan cara lebih baik dari pada sebelumnya (Anttiroiko, Bailey & Valkama, 2011).

Inovasi ini bisa merupakan bentuk pengembangan layanan baru yang terkait dari birokrasi yang sudah ada hal ini bisa dalam hal desain layanannya, waktu pelayanan, mekanisme/cara pelayanan dan misalkan bentuk-bentuk pengecualian pelayanan. Adopsi pelayanan seringkali sebagian besar berbasis teknologi, disamping untuk mengejar efisiensi juga harus memperhatikan karakter pelanggan dan dilengkapi dengan upaya integrasi sistem sehingga efisiensi, efektifitas, dan produktifitas akan dapat diraih. Sehingga seperti yang dikatakan Denhardt & Denhardt, (2015) bahwa pemanfaatan teknologi yang baik dapat diadopsi dari eksternal ke dalam atau dari internal berbasis pengalaman masa lalu atau dengan praktik difusi untuk mendapatkan praktek yang terbaik.

Rogers (1995) menyebutkan bahwa *diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social sistem*. Jadi difusi merupakan proses transfer informasi atas inovasi yang dilakukan dengan media tertentu pada waktu tertentu kepada seluruh stakeholder sebagai bagian sistem sosial misalkan dalam organisasi.

Dalam tataran inovasi birokrasi yang berupa Ide/Cara baru, Difusi dan Adopsi maka Rektor Untirta dengan latar belakang sebagai wakil rektor bidang akademik, Rektor sekarang ini memahami betul lingkungan internal Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten, baik itu budaya kerja, etos kerja, disiplin kerja bahkan karut-marutnya pun Rektor sudah memahaminya. Dari sisi tantangan lingkungan eksternal, Rektor juga memiliki kompetensi yang cukup dengan *background* sarjana teknik sehingga sangat memahami perkembangan teknologi informasi (IT, IoT, AI, dan lain-lain) baik secara teknis maupun fungsionalnya sehingga tidak mengherankan ketika ide gagasan inovasi yang tertuang dalam visi Rektor adalah Terwujudnya UNTIRTA Sebagai *Integrated Smart and Green (It'S Green) University* yang Unggul, Berkarakter Dan Berdaya Saing, di Kawasan ASEAN tahun 2030. Dari sini sangat jelas bahwa Rektor sangat mengadaptasi kondisi lingkungan eksternal untuk memimpin Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten. Suka tidak suka, mau tidak mau dengan tuntutan yang berubah,

kepemimpinan pun juga akan berkembang seperti yang disampaikan Collins (2001) bahwa sikap dan perilaku pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk sikap karyawan terutama dalam hal kepuasan kerja dan komitmen untuk organisasi.

Seolah mendapatkan pembenaran proses transfer informasi atas ide inovasi yang tertuang dalam Visi Misi Rektor mampu dikomunikasikan dengan baik, hal ini tergambar dari proses pemilihan rektor yang dilakukan secara musyawarah mufakat tanpa harus melalui konflik politik terbuka sehingga tidak terjadi polarisasi dukungan dari kalangan dosen dan tenaga kependidikan. Ide *smart and green campus*, sebenarnya bukan hal yang baru, ini adalah konsep pengelolaan kampus dengan memperhatikan aspek lingkungan dan pemanfaatan teknologi di segala bidang sehingga akan melahirkan pengelolaan kampus yang efisien, efektif, ekonomis, dan *equity*. Lavanya, Jeevitha dan Bhagyaveni, (2019) menjelaskan bahwa *the green campus inventiveness is to extend learning beyond the classroom by developing responsibility and commitment in youth towards the environment*. Kebijakan pembangunan kampus baru Untirta di Sindangsari dengan *Islamic Development Bank (IDB) Loan* yang akan mulai digunakan pada tahun semester kedua tahun 2020 untuk memenuhi ketersediaan kebutuhan ruang, hal ini sejalan dengan temuan riset dari Valks et al (2017) bahwa, *The universities' demand for smart tools is mainly directed at the automatic and continuous collection of real-time space use data for education spaces and giving students insight into the availability of study places on campus*. Saat ini sudah ada lembaga pemeringkatan pada sejauh mana sebuah kampus itu ramah lingkungan atau tidak yang dikembangkan oleh Universitas Indonesia yang diikuti lebih dari 750 kampus di seluruh dunia (<http://greenmetric.ui.ac.id/overall-rankings-2019/>) sehingga ke depan Untirta akan mengikuti pemeringkatan ini.

INOVASI BIROKRASI: PRODUK KEBIJAKAN DAN PENGEMBANGAN

Inovasi di lingkungan birokrasi lebih sering muncul karena munculnya tuntutan dari warga negara sebagai pelanggan bukan didasarkan pada kesadaran internal birokrasi. Namun dewasa ini tuntutan reformasi birokrasi yang tertuang dalam Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi*

2010–2025 yang menjadi agenda utama untuk semakin menumbuhkan kesadaran untuk meningkatkan pelayanan publik pada delapan area perubahan yakni: organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*). Reformasi birokrasi menghadapi tantangan terberat justru malah bukan dari eksternal, tapi justru dari internal birokrasi sendiri. Atas buruknya pelayanan publik terdapat pihak-pihak yang mendapatkan keuntungan sehingga mereka terganggu dengan adanya inovasi yang lebih transparan, akuntabel, efisien, dan efektif. Konsep administrasi publik tidak bisa jauh dari ilmu politik, karena eksekusi dalam pengambilan kebijakan merupakan keputusan politik untuk menghasilkan peraturan perundang-undangan. Sehingga seringkali politik melahirkan keputusan-keputusan yang mendukung aktifitas pemerintah dan pemerintah melaksanakan kebijakan itu ke dalam program kegiatan (Farazman, 2009). Seringkali terjadi pengabaian pembelaan kepentingan kebijakan yang justru mengorbankan kepentingan publik karena kebijakan yang diambil tidak dilandasi prinsip keadilan.

Inovasi sosial tidak seperti inovasi mekanikal yang cenderung *plug-in*. Proses pengembangan inovasi akan memfokuskan pada pengembangan yang terstruktur dan penggunaan atas inovasi, termasuk dampak yang muncul sehingga perlu pengembangan penyesuaian inovasi (Shekar, 2007). Pengembangan inovasi diawali dari proses mengkomunikasikan program pengembangan inovasi secara detail pada organisasi dengan publikasi yang seluas-luasnya baik internal maupun eksternal yang disesuaikan dengan kebutuhan atau cakupan inovasi yang dirancang. Untuk mencapai inovasi dan pengembangan inovasi yang baik harus sangat memperhatikan budaya (Shier & Handy, 2016). Seiring berjalannya waktu untuk internalisasi budaya inovasi pada setiap individu pegawai, maka kreatifitas akan tumbuh dan berkembang dengan sendirinya sehingga menjadi *role model* untuk melahirkan terobosan inovasi yang lebih bermanfaat dan berkesinambungan (Horibe, 2001) sehingga sebaiknya inovasi birokrasi tidak harus selalu berbasis riset yang terlalu akademik, namun tumbuh dan berkembang dalam kegiatan keseharian yang mampu memunculkan ide, kreatifitasnya sehingga tercipta pengembangan inovasi yang lebih baik dari waktu ke waktu (Veenwijk, 2005).

Gartner, (2018) mengatakan bahwa pada tahun 2021 ada 60% universitas di dunia akan menggunakan teknologi *virtul reality* (VR) hal ini untuk menghasilkan lingkungan pembelajaran yang yang imersif. Ini adalah gambaran nyata bahwa dunia perguruan tinggi harus berubah. Dalam tataran ini Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sebagai BLU yang tidak lagi bisa bergantung sepenuhnya dari subsidi pemerintah pusat, namun harus mampu meningkatkan pendapatan tanpa membebani mahasiswa dengan menaikkan pembiayaan Uang Kuliah Tunggal (UKT). Untirta dengan core bisnis pada tri dharma perguruan tinggi berusaha untuk selalu melakukan inovasi dan pengembangannya. Di era globaliasi ditambah dengan era *disruption* Universitas Sultan Ageng Tirtayasa sudah memahami era ini sehingga sudah membangun sistem-sistem aplikasi yang mendukung layanan publik kepada mahasiswa dan masyarakat pada umumnya atau stakeholders misalkan *e-service* <http://eservice.fisip-untirta.ac.id/>, kemudian *e-administration* <http://eadministrasi.untirta.ac.id/> sistem informasi rumah tangga (SIRATA <http://sirata.untirta.ac.id/>), sistem informasi tugas akhir (SISTA <http://ta.untirta.ac.id/>), sistem informasi akademik (SIKAD <http://siakad.untirta.ac.id/>), sistem pengajaran dalam jaringan (SPADA <http://spada.untirta.ac.id/>) saat ini sedang dibangun *single sign on* (SSO) dan lain-lain. SPADA yang pada awalnya digunakan untuk menjawab permasalahan kebutuhan kelas, sehingga hanya diwajibkan 40% perkuliahan wajib menggunakan SPADA, namun seiring dengan mewabahnya Covid-19 saat ini perkuliahan diwajibkan menggunakan SPADA hal ini untuk mencegah penyebaran virus Covid-19. Tentunya hal ini harus dilakukan pengembangan inovasi berupa penambahan *bandwitch* internet di kampus sehingga bisa dikatakan Untirta siap untuk menghadapi Covid-19 dan Program #kampusmerdeka dari Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

INOVASI BIROKRASI: PARTISIPASI MASYARAKAT

Paradigma pengelolaan administrasi publik yang disampaikan Denhart & Denhardt (2007) yakni *Old Public Administration*, *New Public Management*, dan *New Public Service*. Pada konsep terakhir menunjukkan pentingnya partisipasi publik dalam proses penyelenggaraan negara, dari merencanakan sampai

pengawasan/evaluasi. Partisipasi masyarakat adalah sangat urgen untuk dibangun sistem dan mekanisme yang membuka ruang keterlibatan publik seluas-luasnya. Intensitas interaksi antara negara/pemerintah sebagai penyedia layanan dengan warga negara sebagai pengguna layanan merupakan gambaran pelibatan partisipasi masyarakat seperti yang disampaikan oleh Fung (2008) bahwa partisipasi masyarakat akan memberikan kontribusi terhadap pengawasan dan pengambilan keputusan.

Konsep inovasi berupa partisipasi masyarakat sebaiknya dalam bentuk kontribusi memberikan penilaian atas aktivitas (inovasi) pemerintah selaku penyedia layanan. Hal ini dikarenakan yang menikmati pelayanan adalah masyarakat jadi yang berhak untuk memberikan nilai kinerja pelayanan adalah masyarakat. Ini adalah bentuk partisipasi yang akan semakin mendorong inovasi dan pengembangan inovasi untuk lebih baik lagi sebagai bentuk perbaikan pelayanan berkelanjutan. Dalam hal ini masyarakat bisa diwakili oleh individu sebagai tokoh masyarakat, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat, pers atau para akademisi untuk memberikan kritik, ide, saran membangun untuk perbaikan pelayanan publik.

Inovasi merupakan proses melakukan perubahan untuk lebih baik. Dalam prosesnya inovasi akan berbenturan dengan nilai lama dan bila tidak dikelola dengan baik maka bisa jadi inovasi justru malah akan menimbulkan inefisiensi dan inefektifitas. Oleh karena itu perlu pemberian pemahaman yang terencana, rinci, terukur dan sistematis kepada para pihak terdampak inovasi kemudian diujicobakan pada kelompok sasaran dan dilakukan penyesuaian bila terjadi deviasi dalam pelaksanaannya. Guna meminimalisir benturan nilai lama dengan nilai baru (nilai inovasi) Vigoda-Gadot, et al., (2005) menyarankan kepada organisasi sektor publik dalam melakukan inovasi untuk memperhatikan : 1). Tingkat kreatifitas yang lebih tinggi; 2). Kebijaksanaan politik; 3). Strategi pengambilan resiko; 4). Toleransi terhadap perbedaan sosial; dan 5). Penekanan yang kuat terhadap respon organisasi dan kemampuan beradaptasi. Sedangkan menurut Styhre, (2007) menyarankan untuk mempertimbangkan aspek adopsi, asimilasi dan eksploitasi.

TANTANGAN DAN PENDORONG INOVASI DI UNTIRTA

Sebuah inovasi bisa digerakkan dari internal maupun dari eksternal organisasi. Tantangan organisasi dewasa ini diantaranya globalisasi dimana batas-batas antar negara menjadi nihil. Globalisasi semakin cepat dengan munculnya revolusi industri 4.0, *society* 5.0 dan masuknya kampus-kampus dari luar negeri yang membuka kelas di Indonesia kemudian generasi Z yang sudah mulai masuk kampus (bukan lagi milenial). Secara internal saat ini Untirta masih memiliki delapan prodi yang nilai akreditasinya masih C dari 55 prodi. Untirta juga menghadapi tantangan kultur atau budaya organisasi lama ketika masih belum dinegerikan pada 19 Maret tahun 2001 yakni birokrasinya masih *spoil system* dan belum *merit system*. Secara teritorial Untirta berlokasi di Banten yang mempunyai ketimpangan sosial, budaya, ekonomi, pendidikan dan infrastruktur antara Banten Utara dan Banten Selatan.

Adapun yang menjadi pendorong inovasi di Untirta adalah posisi strategis geografis karena terletak dekat dengan Ibu Kota Jakarta sekaligus menjadi ekonomis karena menjadi jalur mobilisasi orang dan barang yang menjadi penggerak ekonomi sehingga banyak kawasan industri yang mampu membutuhkan kerjasama *corporate social responsibility* dan kerjasama *link and match* dengan dunia kerja/dunia industri. Kemudian Untirta saat ini menjadi salah satu penerima *Islamic Development Bank* (IDB) berupa *loan* lebih dari Rp. 800 milyar. Dukungan kerjasama dari Pemerintah Provinsi Banten dan kedelapan kabupaten/kota seperti hibah, beasiswa. Secara organisatoris Untirta mendapatkan akreditasi institusi perguruan tinggi (AIPT) dengan nilai A dimana saat ini terdapat kerja sama pendampingan pendirian fakultas baru yakni Fakultas Kedokteran dengan Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia. Adapun tata kelola keuangan Untirta adalah sebagai badan layanan umum yang mempunyai kelonggaran/relaksasi pertanggungjawaban keuangan dengan jumlah mahasiswa 16.365 dengan 618 dosen yang terdiri dari guru besar 14, lektor 136, lektor kepala 336, asisten ahli 101 dan tenaga pengajar 31.

Sebagai perguruan tinggi negeri dengan status badan layanan umum dalam pengelolaan keuangan menuntut adanya partisipasi warga sehingga tidak bisa hanya mengandalkan subsidi dari negara. Dalam pemeriksaan keuangannya

melibatkan empat institusi yakni Badan Pemeriksa Keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi, Inspektorat Jenderal Pendidikan Tinggi dan ditambah lagi dari Kantor Akuntan Publik. Dari sektor pendanaan Untirta bekerja sama dengan Pemerintah Provinsi Banten dan delapan kabupaten/kota di Banten untuk berkontribusi pada pembangunan sumber daya manusia melalui Untirta, juga melalui konsep *Coorporate Social Responsibility (CSR)* dengan perusahaan/BUMN/D di wilayah Provinsi Banten. Banten secara kultural sangat kuat dengan kultur Islam dengan dua tokoh besar di Banten yakni Syech Nawawi Al-Bantani dan Sultan Ageng Tirtayasa yang diperas menjadi konsep JAWARA dengan akronim Jujur, Adil, Wibawa, Amanah, Relijius dan Akuntabel.

Dalam kegiatan layanan akademik sebagai *core* layanan Untirta, manajemen membuka kesempatan secara terbuka membuka *task force* serta *line* telepon khusus untuk komplain sekaligus pengawasan di setiap lantai gedung perkuliahan sehingga keluhan akan direspon dengan cepat dimana pelaksanaan teknisnya dengan cara kontrak atau *outsourching*, sehingga kultur efisiensi dan efektifitasnya bisa lebih terjaga dengan baik. Seiring dengan berubahnya karakteristik mahasiswa sebagai generasi milenial dan generasi Z (ada yang menyebut neo-milenial) maka layanan kritik dan saran pun melalui perangkat teknologi ini sekaligus menjawab tantangan besar revolusi industri 4.0 dan *society*

5.0 yang berusaha untuk mengembalikan fungsi humanis manusia.

Untirta mencoba untuk mengaplikasikan konsep *soft skill* yang harus dimiliki oleh setiap warga negara, khususnya warga pendidik dan terdidik. Wagner (2008) merumuskan *seven survival skills for 21st century* yaitu: *critical thinking and problem solving; collaboration across network; agility and adaptability; initiative and entrepreneurship; accessing and analyzing information; effective communications; curiosity and imagination.*

Keahlian ini harus dijadikan rujukan dan diajarkan di sekolah dan kampus disesuaikan dengan level pendidikannya, media pembelajarannya, karakteristik pendidik dan terdidiknya. Berpikir kritis dan pemecahan masalah harus diajarkan karena itu akan melatih kemampuan berpikir *out of the box*, berpikir di luar kebiasaan pada umumnya dalam pemecahan masalah, ini adalah kemampuan praktikal sehingga harus disesuaikan dengan level pendidikannya. Kemudian

kolaborasi lintas sektor ini akan sangat membantu dalam menjawab tantangan misalnya dengan kerjasama lintas departemen, lintas daerah, lintas ilmu pengetahuan dan lain sebagainya. Kemudian kemampuan untuk belajar atas sesuatu yang baru dan adaptasi atas kondisi tantangan baru baik internal maupun eksternal juga akan sangat menentukan, kemampuan kecepatan belajar pada informasi baru, sistem nilai baru, tatanan baru akan berujung pada efisiensi dan efektifitas. Hal ini akan mendorong pada kemampuan untuk inisiasi dan kemampuan *entrepreneurship* seseorang karena akan melahirkan ide dan gagasan baru untuk menjawab tantangan eksternal dan internal berdasarkan kemampuan menganalisis informasi yang masuk dan kemampuan mengakses informasi dan itu harus didukung dengan kemampuan berkomunikasi yang efektif baik secara oral maupun tulisan sehingga dapat menyampaikan secara meyakinkan tentang ide dan gagasan tersebut. Dan yang terakhir adalah kemampuan akan imajinasi atas rasa penasaran akan ide dan gagasan sebagai jawaban atas tantangan tersebut hal ini akan memberikan inovasi sebagai manifestasi kreatifitas tersebut. Dengan kemampuan *soft skill* ini Wagner meyakini bahwa ketujuh kemampuan ini akan dapat menjawab tantangan di masa depan.

Era *disruption* menghadirkan kondisi-kondisi yang menjadi “gangguan” bagi birokrasi selaku salah satu penyedia layanan. Akan dimaknai sebagai gangguan apabila birokrasi menganggap perubahan perkembangan teknologi dianggap sebagai hambatan dalam birokrasi melanggengkan kultur budaya malas, rendahnya etos kerja, berbelit-belit, boros, inefisien dan inefektif, bagi oknum birokrat pemburu rente, era *disruption* adalah hal yang perlu dihindari, karena pada prinsipnya buruknya birokrasi ternyata ada oknum birokrasi yang mendapatkan benefit atas buruknya birokrasi, sehingga birokrasi yang tidak transparan justru malah dipelihara. Namun bagi birokrat yang baik, era ini akan menjadi tantangan untuk memberikan pelayanan lebih baik lagi. Ketidakpastian yang timbul akibat munculnya era *disruption* menjadi ruang birokrasi untuk merubah bentuk layanan yang lebih cerdas, murah, dan ramah dengan dunia digital, sehingga layanan publik akan semakin cepat, mudah dan efisien. Saat ini muncul ketidakpastian baru yang bukan dipicu oleh teknologi (disrupsi teknologi) tetapi picu oleh *bio-disruption*, yakni ketidakpastian yang disebabkan oleh

mahluk biologi yakni Covid-19 yang telah mewabah dan merubah perilaku manusia baik itu perilaku individu, sosial maupun ritual keagamaan. Hal ini harus disikapi dengan inovasi baru di semua sektor kehidupan, tidak terkecuali birokrasi.

KESIMPULAN

Birokrasi kampus mendapatkan tantangan besar atas karakteristik generasi milenial, sehingga birokrasi kampus harus merespon revolusi industri 4.0, *disruption*, dan *bio-disruption* karena salah satu profesi yang akan hilang adalah profesi sebagai dosen. Profesi dosen akan mendapatkan tantangan dari teknologi informasi misalkan pembelajaran jarak jauh, pembelajaran berbasis digital, sehingga eksistensinya akan mendapatkan ujian. Saat ini tantangannya bukan lagi generasi milenial yang lahir antara tahun 1980 – 1995 tapi sudah ke Generasi Z yang lahir tahun 1996-2010 yang sebagai “*first true digital natives*”, sehingga media pembelajarannya pun berbeda yakni selalu berbasis teknologi. Generasi Z akan menjadi tantangan baru bagi praktik manajemen dalam organisasi baik publik maupun privat baik itu layanan publiknya maupun praktek manajemen sumber daya manusianya (Putra, 2016).

Menurut Bencsik dan Machova (2016) dalam Putra (2016) menjelaskan bahwa value yang dianut oleh generasi Z adalah *live for the present, rapid reaction to everything, initiator, brave, rapid information access and content search*, maka ke depan manajemen pelayanan publik harus mampu diakses dengan cepat, dengan content yang jelas karena mereka selalu bereaksi dengan cepat atas kondisi yang ada dan mereka berani untuk mengekspresikannya.

Birokrasi sebagai entitas yang mewadahi para pelayan publik harus menempatkan posisi pada makna *public servants* yang sesungguhnya, tidak mengambil benefit atas buruknya birokrasi. Birokrat harus mampu menampakan diri sebagai entitas publik yang ramah, dan renyah terhadap publik (*citizen*) serta *friendly* dengan perkembangan teknologi sehingga memanfaatkan teknologi untuk memperbaiki pelayanan publik. Bahkan birokrat harus menjadi agen perubahan masyarakat untuk selalu *update* dan menjadi motor perubahan untuk mencapai

tujuan bernegara yakni kesejahteraan masyarakat dengan inovasi setiap hari.
Ginong Prati Dino (Mahapatih Gadjah Mada).

DAFTAR PUSTAKA

- Alberti, A., & Bertucci, G. (2007). *Innovation in Governance and Public Administration: Key Issues and Perspectives. Dalam Department of Economic and Social Affairs, Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans: Making Governments Work Better in the Mediterranean Region* (hal. 3-12). New York: United Nations
- AlQahtani, K. M. (2013). *Investigating The Impact of Bureaucractic Factors on Government Organisational Performance in The Kingdom of Bahrain: A Multiple Case Study Approach*. Disertasi Brunel University, London, UK. Online: <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/8766> diakses tanggal
- Andhika, LR. (2018). Inovasi Birokrasi: Perspektif Analisis Hybrid Teori, *Jurnal Borneo Administrator*. Doi:10.24258/jba.v14i2.349
- Anttiroiko, A.-V., Bailey, S. J., & Valkama, P. (2011). *Innovations in Public Governance in the Western World*. Amsterdam: IOS Press BV
- Baregheh, A. Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation Management Decision*, 47(8), 1323-1339. Doi: 10.1108/00251740910984578
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). *Management Innovation*. *Academy of Management*, 33(4), 825-845.
- Choi, Jin-Wook. 2015. *New Public Management or Mis Management? The Case of Public Aservice Agency of Indonesia*. *Journal Of Governement & Politics* Vol. 7 No. 1 February 2016 <http://dx.doi.org/10.18196/jgp.2016.0024> p. 104-127
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching A New Paradigm*. New York: Oxford University Press
- Collins, J. (2001). *Level 5 Ledership- The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, *Harvard Business Review* 67-76.
- Creswell, John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 3rd ed*. Sage Publication.

- Dahlin, K. B., & Behrens, D. M. (2005). *When is an Invention Really Radical? Deïning and Measuring Technological Radicalness*. *Research Policy*, 34, 717-737. doi:10.1016/j.respol.2005.03.009
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121. doi:10.1002/smj.275
- Damanpour, F. (1996). Bureaucracy and Innovation Revisited: Effects of Contingency Factors, Industrial Sectors, and Innovation Characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 149-173. doi:10.1016/S1047-8310(96)90002-4
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. doi:10.1111/j.1740- 8784.2011.00233.x
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. doi:10.1111/puar.12347
- Denhart, Janet V. & Denhardt Robert B. (2007). *The New Public Service, expanded Edition Serving, Not Steering*. ME Sharpe Armonk, New York p28-29
- Dong, A. (2014). Design×Innovation: Perspective or Evidence-Based Practices. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 3(3), 148-163. doi:10.1080/ 21650349.2014.943294
- DuBrin, A. J. (2006). *Essential of Management* (9th ed.). Mason, OH: Cengage Learning
- Farazman, A. (2009). *Bureaucracy and Administration*. Boca Raton: CRC Press
- Frederiksen, M. H., & Knudsen, M. P. (2017). From Creative Ideas to Innovation Performance: The Role of Assessment Criteria. *Creativity Ideas and Innovation Management*, 26(1), 60-74. doi:10.1111/caim.12204
- Fung, A. (2008). *Citizen Participation in Government Innovations*. Dalam S. Borins, *Innovations in Government: Research, Recognition, and Replication* (hal. 52-70). Washington D.C: Brookings Institution Press.
- Gartner. (2018). *Citizen Analisis: Memilih Mendikbud dengan Cara Ngawur, Solusi untuk Nadiem Makarim*, <https://makassar.tribunnews.com/2019/11/02/citizen- analisis-memilih-mendikbud-dengan-cara-ngawur-solusi-untuk-nadiem-makarim?page=4>.

- Genone, J., & Lombrozo, T. (2012). Concept Possession, Experimental Semantics, and Hybrid Theories of Reference. *Philosophical Psychology*, 25(5), 717-742. doi:10.1080/09515089.2011.627538
- Gheorghe, I. O. (2016). *Explaining the Persistence of Unprofessional Bureaucracy in a Modernising State: Romanian Exceptionalism*. Disertasi University of Manchester, Manchester, UK. Online: [https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/theses/explainingthe-persistence-of-unprofessional-bureaucracy-in-a-modernising-stateromanianexceptionalism\(f0797b91-be1d-4142-94e8-a5ebd64f04a0\)](https://www.research.manchester.ac.uk/portal/en/theses/explainingthe-persistence-of-unprofessional-bureaucracy-in-a-modernising-stateromanianexceptionalism(f0797b91-be1d-4142-94e8-a5ebd64f04a0)).
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30. doi:10.2307/2393549
- Horibe, F. (2001). *Creating the Innovation Culture: Leveraging Visionaries, Dissenters and Other Useful Troublemakers in Your Organization*. Ontario: John Wiley & Sons.
- Huda, Nuril. (1998). Decentralization of Education in Indonesia : Problems of Implementation. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Desember 1998, 5 (suplemen), 1-12
- Junus, Siti Patimah. (2002). Masalah Patologi Birokrasi (Hipocracy) dan Terapinya. *Hukum dan Pembangunan* Nomor 2 Tahun XXXII. p. 144-154
- Kerlinger, FN. (1979). *Behavioral Research: A Conceptual Approach*, New York: Hol, Rinehart & Winston.
- Lavanya A., Jeevitha M., dan Bhagyaveni MA., (2019) IoT-Enabled Green Campus Energy Management System, *International Journal of Embedded Systems and Applications (IJESA)*, Vol 9, No. 2, June 2019.
- Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994). Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397- 417. doi:10.1016/0737-6782(94)90029-9
- Putra, Yanuar Surya, (2016). Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi, *Among Makarti* Vol.9 No.18, Desember 2016 P. 132.
- Robbbin, S. P & Judge, T, (2015). *Perilaku Organisasi* Edisi 16, Jakarta, Salemba Empat, 2017 Cetakan Kelima.

- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: The Free Press.
- Rosidah, (2005). *Patologi Birokrasi Dalam Organisasi Publik dan Upaya Pencegahannya*. INFORMASI, Kajian Masalah Pendidikan dan Ilmu Sosial No. 01. Th. XXX1
- Said, M. Mas'ud. (2007). *Birokrasi di Negara Birokratis, Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia*. UMM Press. Malang p. 1
- Sengupta, J. (2014). *Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Shekar, A. (2007). An Innovative Model of Service Development: A Process Guide for Service Managers. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(1), 1-18.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2016). *Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits*. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 253-266. doi:10.1080/23303131.2015.1117556
- Styhre, A. (2007). *The Innovative Bureaucracy: Bureaucracy in an of Fluidity*. New York: Routledge.
- Valks, et.al (2017). Smart Campus Tools-Adding Value To The University Campus By Measuring Space Use Real-time. *Journal of Corporate Real Estate* Vol 20 No. 2 Tahun 2018 pp. 103-116 Emerald Publishing Limited 1463-001X DOI: 10.1108/JCRE-03-2017-0006
- Veenswijk, M. (2005). *Cultural Change in the Public Sector: Innovating the Frontstage and Backstage*. Dalam M. Veenswijk, *Organizing Innovation New Approaches to Cultural Change and Intervention in Public Sector Organizations* (hal. 3-14). Amsterdam: IOS Press.
- Ven de Ven, A. A., & Pole, M. S. (2000). Methods for Studying Innovation Processes. Dalam A. A. Ven de Ven, L. Herold, & M. S. Pole, *Research on the Management of Innovation* (hal. 31-54). Oxford: Oxford University Press.
- Vigoda-Gadot, et al., (2005). Public Sector Innovation for the Managerial and the Post Managerial Era: Promises and Realities in a Globalizing Public Administration. *International Public Management Journal*, 8(1), 57-81. doi:10.1.1.318.8067

Wagner, Tony. (2008). *Seven Survival Skills*. <http://www.tonywagner.com/7-survival-skills/>

Wisdom, et al. (2014). *Innovation Adoption: A Review of Theories and Constructs*. *Adm Policy Ment Health*, 41(4), 480-502. doi:10.1007/s10488-013-0486-4

Yuki, G. (2006). *Leadership in Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, USA.

Zauhar, Soesilo. (2002). *Repormasi Administrasi Konsep, Dimensi dan Strategi*. Bumi Aksara. Jakarta.

Zedekia S. (2017). Street Level Bureaucrats as the Ultimate Policy Makers. *Journal of Political Sciences & Public Affairs* 5: 306. doi: 10.4172/2332-0761.1000306.

Sumber Internet:

<http://greenmetric.ui.ac.id/overall-rankings-2019/>.

<http://eservice.fisip-untirta.ac.id/>

<http://eadministrasi.untirta.ac.id/>

<http://sirata.untirta.ac.id/>

<http://ta.untirta.ac.id/>

<http://siakad.untirta.ac.id/>

<http://spada.untirta.ac.id/>



Kandung Sapto Nugroho, S.Sos, M.Si dilahirkan di Kulon Progo Yogyakarta, 18 September 1978 adalah Dosen dan pernah menjabat sebagai Sekretaris Jurusan (2007-2009), sebagai Ketua Jurusan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara (2009-2011), sebagai Wakil Dekan Bidang Akademik (2012-2016), sebagai Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan (2016-2019) Fakultas Ilmu Sosial

dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Jenderal Soedirman Jurusan Administrasi Negara pada Januari tahun 2001. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi di Universitas Jenderal Soedirman pada Agustus tahun 2009. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro, Semarang. Mata kuliah yang diampu antara lain Manajemen Pelayanan Publik, Kebijakan Publik, MPS Kuantitatif, dan MPS Kualitatif. Fokus penelitiannya selama ini antara lain pada bidang kebijakan publik, pemberdayaan masyarakat, manajemen pelayanan publik, dan *corporate social responsibility*. Karya dalam bentuk buku adalah *Good Governance* Bidang Pendidikan Pengalaman di Provinsi Banten ISBN : 9786029736595 (2013) yang merupakan sari pati dari tesis penulis, Buku Panduan Praktis Penelitian Kualitatif ISBN : 9786021733509 (2014) kerja sama dengan Penerbit Graha Ilmu, dan buku Partisipasi Pemilih dalam Pemilihan Gubernur (2017) kerja sama dengan KPU Provinsi Banten. Penulis berharap buku-buku ini dapat semakin menambah khasanah keilmuan dan bermanfaat untuk generasi berikutnya.

INOVASI DIKLAT JARAK JAUH DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SEMARANG DALAM ERA DIGITAL 4.0

Oleh: Ratna Hartati

PENDAHULUAN

Untuk meraih keunggulan dalam lingkungan yang semakin bergejolak dalam memasuki abad 21 dalam menghadapi era *digital* 4.0, perubahan lingkungan berlangsung dengan kecepatan yang lebih tinggi sehingga diperlukan organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengelola strategi menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan tersebut dalam era *digital* 4.0. Menurut Jones (2004) dalam Elu dan Purwanto (2016) inovasi adalah proses di mana organisasi menggunakan keahlian dan sumber dayanya untuk mengembangkan produk barang dan jasa yang baru atau untuk mengembangkan sistem produksi dan operasi yang baru. Sementara menurut teori inovasi Styhre (2007); Akrich. Et.al (2002) bahwa karya inovasi mengandung komponen intelektual, teknis, sosial dan memiliki konsekuensi kognitif serta emosional. Balai Diklat Keagamaan diharapkan mampu memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada para guru PAI/madrasah, kepala madrasah, dan pengawas madrasah. Menurut Jonnes (2004), perubahan teknologi merupakan sumber utama terjadinya inovasi. Teknologi menurut Jones merupakan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, peralatan, dan mesin yang digunakan untuk mendesain, memproduksi, dan mendistribusikan produk barang dan jasa. Teknologi merupakan jantungnya proses inovasi.

Inovasi yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang, diawali menurut Qowait (2012) bahwa Diklat Jarak Jauh di Balai Diklat Keagamaan Semarang telah dilaksanakan pada tahun 2010 dan telah terlaksana sesuai yang direncanakan dan perlu dilakukan perbaikan baik dari segi *input*, proses maupun produktivitas. BDK Semarang diawali hanya tiga mapel Matematika, Kimia dan Ekonomi hanya berlangsung inovasi selama setahun dengan model DJJ dan tatap muka langsung di satker selama 2 hari waktu itu terkendala *server* sehingga baru diawali kembali dengan simudik pada dua macam Diklat sebagai fungsi pelayanan

pendidikan untuk meningkatkan kompetensi ASN bahwa setiap ASN selama 1 tahun diharapkan mengikuti diklat 20 JP untuk merealisasikan BDK Semarang dalam melayani pada Diklat Tenaga Administrasi dan Diklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan khususnya untuk Diklat Teknis Pendidikan dan keagamaan telah dilaksanakan DJJ mulai awal tahun 2017.

Inovasi *pertama* untuk pendaftaran diklat reguler dan diklat di wilayah kerja (DDWK) dilakukan dengan Simudik untuk pendaftaran dan membuka kelas yang dilakukan oleh admin dan yang memasukkan kelas adalah staf akademik atau Widyaiswara yang memasukan kelas dan membuat soal pre tes dan soal *post tes* sedangkan untuk panitia yang mengurus administrasi peserta diklat dilakukan juga dengan menggunakan simudik hanya peserta sampai di BDK Semarang. Sedangkan untuk diklat reguler harus mendaftar ulang untuk menyerahkan biodata dan kelengkapan dan menerima kunci kamar. Peserta reguler sebanyak 60 angkatan, tiap angkatan 35 peserta dan 65 angkatan masing masing angkatan 40 angkatan, terserap sejumlah 5050 alumni peserta diklat, untuk kegiatan widyaiswara hanya sebagai narasumber pada saat diselenggaraan oleh Kelompok Kerja Guru (KKG) maupun MGMP.

Kedua, inovasi tahun 2018 adalah diklat yang dilakukan yaitu untuk diklat teknis dan diklat fungsional berupa diklat reguler dan DDWK dengan tetap mempertahankan simudik untuk kegiatan akademik dan kepanitiaan. Pada kegiatan tahun ini sudah ada tambahan satu jenis diklat kerjasama dengan madrasah atau sekolah dengan melaksanakan diklat kerjasama antar satker melaksanakan Peraturan Kepala Badan PMA Nomor 75 Tahun 2015 BDK di mana untuk menyelenggarakan Diklat Kerja Sama (DKS) dengan satker Pembina maupun KKG maupun MGMP dengan cara bahwa semua dana untuk biaya makan peserta dan honor narasumber ditanggung oleh penyelenggara KKG atau MGMP. Untuk alumni diklat reguler 60 angkatan dan DDWK sekitar 65 angkatan dan DKS sekitar 60 angkatan dengan jumlah satu angkatan 40 jumlah alumni sekitar 7.450 alumni peserta. Menurut Ratna Prilianti dalam Jurnal Andragogi 2018 menyatakan evaluasi pelaksanaan diklat perlu dilakukan untuk level 3 perilaku dan level 4 dampak dari teori evaluasi.

Ketiga, pada awal Januari 2019 di BDK Semarang melakukan inovasi dengan membuat program pembelajaran *online* atau diklat jarak jauh dalam model pembelajaran secara *online* penuh tanpa tatap muka, meskipun untuk diklat tatap muka masih tetap diprogramkan, seperti diklat reguler sebanyak 60 angkatan tiap angkatan 35 peserta diklat atau sejumlah 2.275 peserta dan DDWK 65 angkatan tiap angkatan 40 peserta sejumlah 2.800 peserta dengan dana DIPA sedang untuk DKS sejumlah 125 angkatan sekitar 5.000 peserta. Alumni jumlah seluruhnya sekitar 7800 alumni peserta, Dalam tahun 2019, inovasi terobosan yaitu dengan melakukan pelatihan atau diklat tatap muka, yang awal bulan Januari dilakukan pendaftaran secara *online*, dengan jumlah sekitar 2.600 peserta, dengan empat diklat teknis yaitu diklat RPP, diklat Model model Pembelajaran, diklat Penelitian Tindakan Kelas/PTK dan Dilat Penilaian Angka Kredit bagi Penghulu masing-masing dua angkatan satu angkatan 60, untuk peserta Penghulu satu angkatan dan Penyuluh satu angkatan. Seluruhnya 8 angkatan sekitar 480 alumni peserta dengan model pembelajaran secara *online* penuh dengan tatap muka (pembelajaran dengan *teleconferens*) dan semua bahan ajar, bahan tayang, penugasan juga secara *online*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengampu diklat Penyuluh Agama Islam bapak Suyatno (17 Maret 2019), bahwa diklat bulan September 2018 selama 25 hari 1 minggu sekali bertatap muka hari kamis waktu 15 sampai 20 menit sedang semua bahan dan penugasan sudah dilakukan secara *online*, Kendala dari peserta bahwa dalam pengumpulan tugas 25 % mengalami keterlambatan dalam mengupload tugas sedang kendala yang dihadapi Widyaiswara pada saat kegiatan membuka kelas sehingga semua kegiatan awal yang mengurus dari admin. Sedang Widyaiswara hanya mengupload saja dikarenakan untuk meminimalkan adanya gangguan server yang secara langsung/mendadak bisa terjadi.

Aspek yang menjadi dasar dalam pelayanan publik adalah melayani masyarakat sebaik-baiknya dalam rangka membantu terkait dengan urusan administrasi pemerintahan maupun kebutuhan barang atau jasa publik. Tujuan pelayanan publik semata-mata untuk kepentingan masyarakat yang menerima pelayanan. Pelayanan publik yang baik, tentunya menjadi harapan utama bagi

masyarakat, mulai dari sikap aparatur yang memberikan pelayanan, bentuk pelayanan yang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, sampai pada perilaku aparturnya. Salah satu artikel dalam Journal Scopus, mendefinisikan konsep layanan publik seperti kondisi di negara Rusia modern, menetapkan kekhasan regulasi negara dan realisasi layanan publik, halmana konsep layanan publik tidak cukup hanya dipelajari, sering diidentifikasi dengan gagasan layanan negara dan kota, dan dalam beberapa kasus, antara lain diperlakukan sebagai subsitusi terselubung dari terminologi yang ditetapkan. Keadaan ini merintanggi regulasi hukum yang tepat tentang bidang hubungan masyarakat yang relevan. Selain itu, di negara Rusia modern, pengembangan layanan publik memiliki beberapa fitur yang terkait dengan pengenalan bertahap teknologi informasi dalam administrasi publik, yang sering terjadi pada kecepatan yang tinggi (lebih cepat) dari pada pembentukan gambaran yang bermakna secara teoritis tentang apa yang terjadi (Davydora dan Mamay, 2019).

Aparatur Negara adalah keseluruhan lembaga dan pejabat negara serta pemerintahan negara yang meliputi aparatur kenegaraan dan pemerintahan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, bertugas dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan negara dan pembangunan serta senantiasa mengabdikan dan setia kepada kepentingan, nilai-nilai dan cita-cita perjuangan bangsa dan negara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (TAP MPR nomor II tahun 1998). Aparatur Negara sebagai penyelenggara pemerintahan diberikan tanggung jawab untuk merumuskan langkah-langkah strategis dan upaya-upaya kreatif guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara adil, demokratis dan bermartabat.

Sering dijumpai, akses terhadap pelayanan dan kualitas pelayanan publik sering berbeda tergantung pada kedekatannya dengan elite birokrasi dan politik. Hal seperti ini sering mengusik rasa keadilan dalam masyarakat yang merasa diperlakukan secara tidak wajar oleh birokrasi publik. Menurut salah satu artikel dalam jurnal Widyaprana, berjudul “Pelayanan sepenuh hati dan kepuasan pelanggan” disimpulkan bahwa keikhlasan dan ketulusan hati sangat diperlukandalam melayani masyarakat. Tanpa keikhlasan dan ketulusan, tujuan utama pelayanan sulit dicapai secara maksimal (Siswanto, 2008).

Di sisi lain, bahwa aspek pendidikan dan pelatihan menjadi hal sangat utama (mutlak) untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sekaligus sebagai proses investasi jangka panjang. Tantangan yang dihadapi aparatur negara hingga saat ini antara lain, adanya peluang penyalahgunaan wewenang/kekuasaan yang akan merugikan negara dan masyarakat, dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks, dan berbagai masalah krusial lain. Pada saat ini untuk mewujudkan aparatur negara yang bisa dipertanggung jawabkan, reformasi aparatur perlu dilaksanakan secara terus-menerus dengan ditopang oleh motivasi untuk mencari cara yang lebih efektif dan efisien (Efendi, 2008).

PEMBAHASAN

Aspek pendidikan dan pelatihan menjadi hal sangat utama (mutlak) untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sekaligus sebagai proses investasi jangka panjang. Tantangan yang dihadapi aparatur negara hingga saat ini antara lain, adanya peluang penyalahgunaan wewenang atau kekuasaan yang akan merugikan negara dan masyarakat, dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks, dan berbagai masalah krusial lain. Pada saat ini untuk mewujudkan aparatur negara yang bisa dipertanggung jawabkan, reformasi aparatur perlu dilaksanakan secara terus-menerus dengan ditopang oleh motivasi untuk mencari cara yang lebih efektif dan efisien (Efendi, 2008).

Secara konseptual, pelaksanaan reformasi birokrasi adalah dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Sejak awal berlangsungnya reformasi, reformasi birokrasi di negara kita mengalami ketertinggalan dari reformasi yang lain, misalkan reformasi di bidang politik dan ekonomi serta beberapa sektor lain sudah bergerak melakukan berbagai perbaikan dengan berbagai perubahan. Konsep reformasi birokrasi ini perlu untuk terus ditingkatkan dalam rangka membangun kualitas birokrasi menjadi lebih baik. Membangun birokrasi dengan membangun kepercayaan masyarakat terhadap birokratisasi di semua di semua lembaga atau instansi pemerintah. Untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi kita, diperlukan sebuah fondasi yang kuat dalam menjalankan sistem pemerintahan, terutama dalam komitmen dan konsistensi terhadap pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme. Oleh karena itu, perlu pencegahan dini terhadap

ketidakjujuran seperti tindak pidana korupsi dalam birokrasi melalui zona integritas yang efektif (Hayat, 2017).

Tugas yang dihadapi birokrasi menjadi semakin kompleks sejak perkembangan arus globalisasi yang begitu cepat. Birokrasi dituntut untuk dapat melayani masyarakat dengan cepat dan transparan melalui pemanfaatan teknologi informasi. Pelaksanaan pelayanan publik harus sesuai dengan peraturan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Pelayanan yang berkualitas menjadi salah satu tolok ukur untuk melihat apakah disuatu organisasi pemerintah telah terjadi reformasi birokrasi..

Birokrasi merupakan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan pegawai negeri sipil atau sekarang disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk itu perlunya visi dan misi. Visi reformasi birokrasi, adalah terwujudnya pemerintahan yang amanah atau terwujudnya tata pemerintahan yang baik. Sedangkan misi reformasi birokrasi, mengembalikan cita dan citra birokrasi pemerintahan sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat serta dapat menjadi suri tauladan dan panutan masyarakat dalam menjalani kehidupan sehari-hari (Sedarmayanti, 2010).

Menyikapi situasi dan kondisi pemerintah Indonesia saat ini yang banyak menghadapi permasalahan kompleks, tidak lepas dari kualitas moral dan perilaku (karakter) para aparat birokrasi yang mengawakinya. Seperti diketahui hampir semua bidang di institusi/lembaga pemerintah cenderung cukup banyak terjadi penyalahgunaan wewenang baik untuk kepentingan pribadi maupun kelompoknya. Pasca pemerintahan Orde Baru khususnya pada masa reformasi, telah membawa dampak sosial, politis dan perekonomian yang mengkhawatirkan bagi kesehatan kehidupan berbangsa dan bernegara, sehingga dalam kurun waktu 1 (satu) dekade belakangan ini, pemerintah telah menggalakkan perlunya dilakukan reformasi birokrasi dan revolusi mental, tanpa kita mengabaikan investasi mental.

Sementara itu menurut *Journal of Administrative Theory & Praxis*, Vol. 27, pengaruh perkembangan dunia politik global, di sejumlah negara jaringan pemerintahan mengambil bagian aktif dalam menentukan isi kebijakan publik yang secara tradisional dianggap sebagai ancaman pada pelaksanaan demokrasi di

lapangan. Di sisi lain, perkembangan akhir sistem demokrasi liberal baru, yang telah berjalan meluas perlu mendefinisikan kembali konsep demokrasi dan sejalan dengan fasilitasi pemerintah yang visioner baik implikasinya itu positif atau negatif atas bentuk-bentuk baru pelayanan interaktif pemerintah (Eva Scrensen, Jacob Tobing, 2005).

Di sisi lain, persaingan pada masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang hingga kini tengah berjalan memberikan implikasi yang cukup signifikan terhadap berbagai aspek penyelenggaraan pemerintahan. Berlakunya MEA menjadi tantangan tersendiri bagi bangsa Indonesia untuk terus melakukan berbagai perbaikan-perbaikan, inovasi-inovasi baru, dan terobosan yang dapat memberikan nilai efektifitas dan efisiensi serta mengandung peluang yang cukup signifikan dan kompetitif agar dapat berdaya saing dan mengembangkan potensi-potensi yang dimilikinya.

Menghadapi MEA dalam aspek manajemen organisasi publik juga dituntut untuk terus mengembangkan potensi dan kualitas kinerja pelayanan publik. Dalam sektor publik hal yang paling mendasar adalah kebutuhan akan pelayanan publik, yakni bagaimana memberikan pelayanan yang prima ditengah arus global yang semakin kuat, persaingan semakin nyata serta mobilitas masyarakat semakin tinggi akan pelayanan yang diharapkan. Oleh karenanya, hal yang paling mendasar untuk memenuhi kualitas pelayanan publik adalah dengan memberikan penekanan terhadap kualitas SDM aparatur melalui kualitas kinerja pelayanan publik. Kualitas kinerja menjadi indikator utama dalam pemberian layanan. Kualitas kinerja mengandung unsur siapa melakukan apa dan dengan cara bagaimana. Siapa yang melakukan mengarah kepada sumber daya manusianya dengan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat bekerja pada bidang pekerjaannya, dan dari pekerjaannya itulah kinerja mengikutinya. Kualitas kinerja ditentukan sebagai produktif aparatur pelayanan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat (Hayat, 2017).

Tidak kalah pentingnya, dengan kemajuan teknologi informasi untuk membangun sistem pemerintahan yang baik (cepat pelayanan dan transparan), sistem *E-Governance* perlu terus dikembangkan. Sebagaimana pendapat Frank Bannister dalam *e-Service Journal*, Vol. 8 (2012), bahwa penggunaan ICT dalam

pemerintahan penting bagi politisi maupun unsur terkait lain dalam pengembangan kebijakan publik. Untuk membangun suatu definisi e-governance sebagai konsep kebijakan publik yang berbeda antara struktur dan pemerintahan yang normatif, pengaruh ICT pada setiap bentuk pemerintahan yang kemudian dijelaskan dengan berbagai contoh, sebagaimana peran ICT yang sedikit memiliki efek bagi beberapa aspek pemerintahan yang dapat dipertimbangkan dampaknya satu sama lain.

Walaupun di sejumlah institusi pemerintah belakangan ini sudah mengaplikasikan sistem ICT, namun masih perlu pembenahan lebih lanjut. Dalam *Journal Public Administration Studies*, Vol. 1, No. 4, bahwa implementasi *e-government* di negara-negara yang sedang berkembang menghadapi persoalan yang begitu kompleks seperti kurangnya infrastruktur ICT, masih lemahnya keamanan dan privasi informasi, kurangnya perencanaan yang tepat, kepedulian publik, resistensi budaya, dan terbatasnya anggaran. Maka dari itu, untuk memperoleh kemanfaatan dari implementasi *e-government*, pemerintah membutuhkan penyelesaian sejumlah tantangan tersebut (Pangaribuan, 2019). Penerapan teknologi informasi bisa dikatakan berhasil manakala bisa dimanfaatkan secara maksimal oleh pengguna dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerjanya.

Menurut *Journal of Public Administration Studies*, Vol. 1 No. 4, terdapatnya isu-isu pemecahan alokasi sumberdaya, sering menyebabkan setiap stakeholders mengalami hambatan (tidak maksimal) dalam mengembangkan infrastrukturnya, maka diperlukan penelitian lebih jauh dan salah satu solusi yang terbaik untuk meningkatkan infrastruktur di Indonesia saat ini, terkait dengan aspek-aspek kunci dari kolaborasi pemerintah itu sendiri. Menurut Ansell and Gash's ada 4 (empat) variabel model kolaborasi pemerintah, yaitu: (1) Bagaimana kondisi awal, (2) Desain institusional, (3) Fasilitas kepemimpinan, dan (4) Proses kolaborasi (Prasetyo, 2019)

Proses pelaksanaan kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif/pemerintahan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan juga menyangkut jaringan pada kekuatan-kekuatan politik, ekonomi, dan sosial, yang

secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari para pihak yang terlibat (*stakeholders*).

Terbitnya kebijakan publik dilandasi kebutuhan untuk penyelesaian masalah yang terjadi di masyarakat. Kebijakan publik ditetapkan oleh para pihak (*stakeholders*), terutama pemerintah yang diorientasikan pada pemenuhan kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Makna dari pelaksanaan kebijakan publik merupakan suatu hubungan yang memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan atau sasaran sebagai hasil akhir dari kegiatan yang dilakukan pemerintah. Kekurangan atau kesalahan kebijakan publik akan dapat diketahui setelah kebijakan publik tersebut dilaksanakan, keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik dapat dilihat dari dampak yang ditimbulkan sebagai hasil evaluasi atas pelaksanaan suatu kebijakan (Rohman, 2016).

Menurut Alamsyah dalam Perkembangan Paradigma Administrasi Publik, Jurnal Politik Profetik Volume 04, No. 2 (2016), menyampaikan sejumlah prinsip *new public service*. Prinsip-prinsip tersebut adalah: pertama, *serve citizens, not customer*. Karena kepentingan publik merupakan hasil dialog tentang nilai-nilai bersama daripada agregasi kepentingan pribadi perorangan maka abdi masyarakat tidak semata-mata merespon tuntutan pelanggan tetapi justru memusatkan perhatian untuk membangun kepercayaan dan kolaborasi dengan dan diantara warga negara. Kedua, *see the public interest*. Administrator publik harus memberikan sumbangsih untuk membangun kepentingan publik bersama. Tujuannya tidak untuk menemukan solusi cepat yang diarahkan oleh pilihan-pilihan perorangan tetapi menciptakan kepentingan bersama dan tanggung jawab bersama. Ketiga, *value citizenship over entrepreneurship*. Kepentingan publik lebih baik dijalankan oleh abdi masyarakat dan warga negara yang memiliki komitmen untuk memberikan sumbangan bagi masyarakat daripada dijalankan oleh para manajer wirausaha yang bertindak seolah-olah uang masyarakat adalah milik mereka sendiri. Keempat, *think strategically, act democratically*. Kebijakan dan program untuk memenuhi kepentingan publik dapat dicapai secara efektif dan bertanggungjawab melalui upaya kolektif dan proses, kolaboratif. Kelima, *recognize that accountability is not simple*. Dalam perspektif ini abdi masyarakat seharusnya lebih peduli daripada mekanisme pasar.

Selain itu abdi masyarakat juga harus memenuhi peraturan perundang-undangan, nilai-nilai kemasyarakatan, norma politik, standar professional, dan kepentingan warga negara. Keenam, *serve rather than steer*. Penting sekali bagi abdi masyarakat untuk menggunakan kepemimpinan yang berbasis pada nilai bersama daripada mengontrol atau mengarahkan masyarakat kearah nilai baru. Ketujuh, *value people, not just productivity*. Organisasi publik beserta jaringannya lebih memungkinkan mencapai keberhasilan dalam jangka panjang jika dijalankan melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan bersama yang didasarkan pada penghargaan kepada semua orang.

Sebagaimana paradigma administrasi publik di atas, dari sejumlah prinsip *new public service* antara lain, prinsip standar profesionalitas pelayanan, dalam kaitan ini termasuk meneliti aspek perilaku tenaga pendidik sebagai bagian mengukur tingkat profesional keluaran hasil didik. Dalam jurnal *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, tentang penulisan perilaku pasca diklat Karya Tulis Ilmiah Guru Madrasah di Balai Diklat Keagamaan Semarang, hasil evaluasi menunjukkan bahwa, pada hakikatnya sistem atau pola pelayanan kediklatan bagi peserta diklat khususnya dari aspek perilaku sebagai tenaga pendidik belum dapat sepenuhnya (maksimal) menghasilkan peserta didik yang benar-benar profesional dalam mengembangkan kompetensinya di bidang penulisan karya tulis ilmiah baik untuk pengembangan karir yang bersangkutan maupun kemampuan memberikan keterampilan tersebut kepada orang lain atau anak didiknya (Hartati, 2017).

Kompetensi seseorang sebagai salah satu unsur pelayanan publik yang profesional tentunya terkait sistem kurikulum pendidikan yang memadai pada saat yang bersangkutan menjadi peserta suatu diklat. Menurut Peter E Haruna dalam *Journal of Public Affairs Education Vol. 19 (2019)*, dalam hal pelayanan/urusan kurikulum kediklatan, bagaimana memperkuat kurikulum dan meningkatkan kualitas urusan pendidikan dan pelatihan umum untuk manajemen pengembangannya, maka perlu standar dan dasar-dasar akreditasi sesuai menurut *National Assosiation of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA)*, antara lain mewujudkan nilai-nilai pelayanan publik dengan

memberikan prioritas-prioritas seperti bagaimana sarana/kompetensi yang aplikatif dalam kegiatan yang profesional.

Bagaimanapun hasilnya ataupun menjadikan umpan balik yang seimbang, bagi keluaran suatu proses pembelajaran, menurut Taufik bahwa aspek pendidikan dan pelatihan menjadi hal sangat utama (mutlak) untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sekaligus sebagai proses investasi jangka panjang (Efendi, 2008).

Bentuk pelayanan pendidikan dan pelatihan bagi masyarakat pendidik dalam hal ini para guru madrasah secara tatap muka *online (teleconference)* telah dikembangkan oleh Balai Diklat Keagamaan Semarang dalam menyiapkan sumber daya manusia yang handal di era teknologi informasi telah mulai memanfaatkan sistem teknologi Diklat Jarak Jauh (DJJ) dengan memerlukan aspek literasi, kreativitas, karakter, dan sistem komunikasi. Pada proses pembelajaran (diklat) tersebut, BDK Semarang pada tahun 2018 menyeleksi puluhan ribu guru madrasah yang tersebar di wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Provinsi Jateng dan DIY. Di awal penyeleksian sejumlah 900 lebih guru madrasah dalam 12 angkatan (setiap angkatan 75 peserta) diterima untuk mengikuti diklat jarak jauh ini, selama sekitar 45 hari dengan 5 - 6 kali pertemuan tatap muka dengan pengajar (Widyaiswara) melalui *teleconference*, dan dilakukan penilaian tugas-tugas yang diberikan serta ujian akhir menjelang akhir tahun. Dalam implementasinya, penyelenggaraan diklat ini dirasakan sangat efisien dari segi waktu dan tempat, memberikan peluang lebih besar (banyak) bagi para guru madrasah karena untuk mengikuti diklat reguler dibatasi jumlah pesertanya.

Dalam tahun 2019 sekitar 65 angkatan perangkatan 40 peserta sekitar 2800 peserta diklat, mendiklat sesuai program terserap sejumlah 7875 peserta, padahal jumlah guru dan pegawai yang harus di diklat sejumlah sekitar 31.000 peserta, terdiri 2 wilayah provinsi, yaitu provinsi Jawa tengah meliputi 35 Kab/Kota dan 5 Kab/Kota di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Untuk memenuhi jumlah alumni peserta diklat melalui inovasi yang sudah sesuai peraturan, melakukan pembelajaran jarak jauh yang sudah diawali dengan mendesain peserta empat tahun lalu sehingga untuk program tahun 2020 hanya ditambah pendaftar baru yang rencana diselenggarakan 44 angkatan dengan

jumlah peserta 60 peserta, jadi seluruhnya ada sekitar 5000 peserta peserta DJJ dengan pengampu untuk tahun ini 1 Widyaiswara mengampu satu angkatan. Seperti diketahui, untuk program Inovasi diklat tahun 2020 belum ikut diklat sebanyak sekitar 2000 peserta dengan materi diklat penyusunan RPP, PTK dan Model Model Pembelajaran. Program ini telah berjalan mulai bulan 3 Februari sampai 29 Februari 2020 dengan contoh *time schedule* program DJJ Penyusunan RPP angkatan 2 diawali dengan overview berupa minggu pertama pengantar diklat, pengenalan profil diklat, pengenalan aturan dan tata tertib DJJ. Untuk Kegiatan sampai bulan Maret 2020 hanya DJJ untuk diklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Sedang untuk Diklat Tenaga Administrasi ada 2 mata diklat pada bulan April baru diawali yaitu DJJ yaitu Revolusi Mental dan Manajemen Kepegawaian.

Untuk pembiayaan operasional diklat Regular ataupun DDWK per angkatan sekitar Rp 41.000.000 dari sumber dana DIPA. Kegiatan bagi widyaiswara sebagai pengampu untuk satu diklat jumlah Jam Pelajaran sebanyak 60 JP termasuk jam untuk kebijakan. Kegiatan evaluasi 11 JP, sehingga Wi mendapat KJM 49 JP dikurangi Jam wajib mengajar sisa tinggal 28 Jam Pelajaran Hal ini sangat efisien sangat menghemat sekitar 85 persen berarti lebih efisien dibanding program DDWK, Regular maupun DKS.

Sistem DJJ akan lebih banyak menyerap alumni diklat untuk meningkatkan kompetensi para guru, kepala maupun pengawas. mengoptimalkan kolaborasi dengan KKG/kelompok Kerja guru untuk guru SD/Mi, IGRA/TK bagi guru RA dan TK, MGMP MTs/SMP mapel Pendidikan Agama MA/SMA/SMK, serta KKMI/KKMTs atau kelompok kerja kepala Madrasah dan Sekolah, kelompok Pengawas Madrasah maupun para Pengawas pendidikan agama dengan melakukan kerjasama penyelenggaraan diklat di tempat kerja peserta diklat atau dalam Keputusan Kepala Badan Litbang PMA nomor 75 tahun 2015 dengan semua penyelenggaraan diklat, yang didanai dari dana kelompok tersebut.

Adanya Undang-Undang RI nomor 5 tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik karena sebagai aparatur pemerintah tidak lagi berorientasi selalu melayani atasannya, melainkan untuk melayani masyarakat di

bidang apapun. Dalam manajemen pelayanan publik di bidang pendidikan, birokrasi proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dari suatu institusi pendidikan akan lebih transparan, cepat, tepat sasaran dan efisien, merata karena menyerap peserta diklat lebih banyak dibanding dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara reguler. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan era *digital* 4.0 saat ini, salah satu institusi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Indonesia, yakni Balai Diklat Keagamaan (BDK) Semarang sebagai bagian dari Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 75 Tahun 2015, tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai pada Kementerian Agama, pasal 14 (h), bahwa Balai Diklat Keagamaan di seluruh Indonesia berhak menyelenggarakan Diklat Jarak Jauh (DJJ). Dalam pelaksanaan tersebut baru beberapa BDK yang telah mencoba melaksanakan DJJ tersebut, namun baru BDK Semarang sejak tahun 2018 dinilai Kementerian Agama, cukup berhasil menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan tatap muka secara *online* (*teleconference*) melalui sistem DJJ bagi para guru madrasah sebanyak kurang lebih 900 peserta yang terseleksi dari wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah dan DIY. Salah satu tantangan yang dihadapi antara lain, proses penyeleksian peserta diklat masih dipercayakan pada beberapa orang yang kompeten dan dinilai memiliki integritas tinggi, agar tidak dapat diintervensi oleh kemungkinan (peluang) ketidak obyektifan seleksi peserta didik.

Sering dijumpai, akses terhadap pelayanan dan kualitas pelayanan publik sering berbeda tergantung pada kedekatannya dengan elite birokrasi dan politik. Hal seperti ini sering mengusik rasa keadilan dalam masyarakat yang merasa diperlakukan secara tidak wajar oleh birokrasi publik. Menurut salah satu artikel dalam jurnal Widyaprana, berjudul “Pelayanan sepenuh hati dan kepuasan pelanggan” disimpulkan bahwa keiklasan dan ketulusan hati sangat diperlukandalam melayani masyarakat. Tanpa keikhasan dan ketulusan, tujuan utama pelayanan sulit dicapai secara maksimal (Siswanto, 2008).

Di sisi lain, bahwa aspek pendidikan dan pelatihan menjadi hal sangat utama (mutlak) untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sekaligus sebagai proses investasi jangka panjang. Tantangan yang dihadapi aparatur negara

hingga saat ini antara lain, adanya peluang penyalahgunaan wewenang/kekuasaan yang akan merugikan negara dan masyarakat, dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks, dan berbagai masalah krusial lain. Pada saat ini untuk mewujudkan aparatur negara yang bisa dipertanggungjawabkan, reformasi aparatur perlu dilaksanakan secara terus-menerus dengan ditopang oleh motivasi untuk mencari cara yang lebih efektif dan efisien. (Efendi, 2008).

Pada penyelenggaraan DJJ tersebut yang masih diperlukan kelangsungannya berjalan baik bagi semua unsur yang terlibat, antara lain bagaimana akuntabilitasnya dapat berjalan seperti diklat non jarak jauh. Di sisi lain salah satu tantangan yang dihadapi adalah dalam proses penyeleksian peserta diklat masih dipercayakan pada beberapa orang yang kompeten dan memiliki integritas tinggi, sehingga diharapkan tidak dapat diintervensi oleh kemungkinan (peluang) ketidakobyektifan.

Usaha yang dilakukan oleh BDK Semarang dalam menghadapi perkembangan teknologi informasi tersebut, seperti pada kegiatan DJJ dalam upaya memperluas jumlah peserta mengikuti diklat untuk wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten dan Kota se-provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang tidak bisa ditempuh secara mudah dan waktu singkat. Misi DJJ harus dilakukan secara terencana, bertahap, dan terstruktur, yang secara sinergis juga mentransformasikan mentalitas-karakter para peserta diklat menuju kemandirian dengan memanfaatkan fasilitas untuk pembelajaran jarak jauh. Pengembangan sistem DJJ tersebut pada awalnya dibangun suatu aplikasi di bidang kediklatan yang disebut Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Simdiklat), dalam upaya meningkatkan kualitas dan mempermudah pengelolaan penyelenggaraan diklat. Menurut Jurnal Edu Trained, Vol. 3, Simdiklat adalah aplikasi yang mengintegrasikan proses-proses dalam perencanaan, penyelenggaraan, pengevaluasian, dan pendokumentasian kegiatan pendidikan dan pelatihan dengan berbasis teknologi informasi dan komunikasi (Handiko, 2018)

Sementara ini proses pelayanan pendidikan di Indonesia hampir seluruh unit/lembaga pendidikan dalam penerimaan siswa baru sudah menggunakan implementasi *e-Service* program PSB (Penerimaan Siswa Baru) *Real Time Online*

dalam perspektif *Good Governance*. Menurut Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol 1, No.1, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Program PSB *Real Time Online* berhasil dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang mengadopsi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dan mewujudkan prinsip-prinsip *Good Governance* terutama dalam aspek transparansi, efisiensi dan kesederhanaan. Sosialisasi secara berkelanjutan kepada masyarakat baik melalui media cetak maupun elektronik pada jauh-jauh hari sebelum pelaksanaan sehingga dalam pelaksanaan PSB *Real Time Online* masyarakat sudah memahami mekanisme yang harus dilaksanakan apabila mereka mengikuti pendaftaran dan pendataan di sekolah sehingga tidak ada lagi kesalahan prosedur. Sistem Penerimaan Siswa Baru (PSB) *Real Time Online* merupakan sebuah bentuk pelayanan elektronik (e-Service) di bidang pendidikan. *E-service* di klaim sebagai salah satu alternatif solusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Pratiwi, Wijaya, Prasetyo, 2013).

Demikian halnya dalam revolusi industri era digital 4.0 kita akan bergerak dengan kecepatan yang sangat tinggi, dimana perkembangan teknologi juga tumbuh semakin cepat. Strategi *Unicorn*, yakni teknologi dalam era Revolusi Digital 4.0 perlu disiapkan Sumber Daya Manusia yang memadai untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Sejumlah teknologi yang makin berkembang seperti *Artificial of thing* (AI), dengan data *Internet of Thing* (IOT) dan *Advance Robotic*, menurut Presiden RI Joko Widodo, meyakini bahwa dengan kesiapan SDM, kita akan bisa mempersiapkan bangsa Indonesia menuju revolusi industri 4.0. Sebagai contoh, di sektor pertanian perlu dikembangkan *market place* sehingga mereka (para petani) bisa berjualan online. Akibatnya hubungan antara petani dan konsumen semakin dekat. Membangun ekosistem *offline* dan *online* sangat diperlukan dengan cepat. Ini proses yang perlu kita kerjakan agar tidak ketinggalan dengan persaingan industri negara-negara maju.

Dari infrastruktur tersebut, saat ini Palapa Ring sudah dibangun yakni Palapa Ring barat, tengah dan timur. Hampir 100 % infrastruktur internet itu selesai. "Sistem 4G yang sekarang ini sudah dibangun 74 % di setiap kabupaten/kota direncanakan tahun ini selesai dan diharapkan akan mudah sekali

masuk ke era digitalisasi (https://www.merdeka.com/teknologi/Jokowi_diases_tanggal_19-2-2010, reporter: Fauzan Jamaludin).

Dalam Strategi RI masuk Revolusi Industri 4.0, Kementerian perindustrian telah merancang making Industri 4.0 sebagai sebuah *roadmap* (Peta jalan) yang terintegrasi untuk mengimplementasikan sejumlah strategi dalam memasuki era industri 4.0. Guna mencapai sasaran tersebut, langkah kolaboratif ini perlu melibatkan beberapa pemangku kepentingan (stake holder) mulai dari institusi, melalui penerapan konsep produksi massal, dan mulai dimanfaatkan tenaga tenaga listrik. Dan generasi ketiga ditandai dengan penggunaan kedua melalui penetapan emerintahan asosiasi dan pelaku industri hingga untuk akademisi.

KESIMPULAN

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan teknologi informasi global dalam menghadapi era *digital 4.0* yang penuh kompetitif, dituntut inovasi birokrasi yang mampu bekerja dengan hasil cepat, profesional dan memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, berbasis pada kemajuan teknologi. Inovasi DJJ BDK Semarang diawali dengan menggunakan Simudik untuk Diklat Reguler, DDWK dan DKS alamat <http://simudik.bdksemarang.net> dan sesuai perkembangan jaman menggunakan DJJ dengan alamat <http://djj.bdksemarang.net>. Direkomendasikan setelah Tahun 2019 DJJ BDK melakukan tatap muka secara *online*. Terkendala sebagian peserta tidak dapat mengikuti terkendala jaringan internet, Solusi tahun 2020 chatting digunakan dengan WA grup sehingga tercatat *log activity* peserta diklat dan *video conference* hanya sesekali dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansyelika, Arini Pangaribuan. (2019) The Challenges of E-government Implementation in Developing Countries, *Journal of Public Administration Studies*. URL:<http://www.jpas.ub.ac.id/index.php/jpas>.
- Bannister, Frank and Connolly, Regina. (2012). *Defining E-Governance*, Indiana University Press. Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/102979/eservicej.8.2.3>.
- Davydora, ML and Mamay, EA. (2019). *Konsep Layanan Publik di Negara Rusia*. *Journal Scopus*.
- Elu B. Wilfridos dan Purwanto Joko Agus. (2016). *Teori Inovasi dan Perubahan Organisasi*, Jakarta.
- Effendi, Taufiq. (2008). Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara pada Seminar Pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur Negara, *Makalah*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hartati, Ratna. (2017). The behavior of Post-Education and Training Scientific Papers for Madrasah Teacher in The Center Education and Training of Semarang Religious Division, *International Journal of Innovative Science And Research Technology*. Web page: www.ijisrt.com.
- Handiko, Qowi. (2018). Evaluasi Implementasi Sistem Informasi Manajemen Pendidikan & Pelatihan (Stmdiklat) Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang, *Jurnal Edu Trained*, Volume 3 Nomor 1, BDK Semarang.
- Lynn, Laurence E, Jr and Carolyn, J. Hill. (2000). Studying Governance and Public Management Challenges and Prospects, *Journal of Public Administration and Theory*. Stable URL:<https://www.jstor.org/stable/3525644>.
- Purnama, J. Siswanto. (2008). Pelayanan Sepenuh Hati dan Kepuasan Pelanggan, *Jurnal Widyaprana*, Semarang.
- Prasetyo, Dwi Agus. (2019). Collaborative Governance and Infrastructure Development in Indonesia: A Review, *Journal of Public Administration Studies*. Vol. 1 No. 4. URL : <http://www.jpas.ub.ac.id/index.php/jpas>.
- Prilianti, Ratna. (2018). Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Teknis Substantif Multimedia Bagi Guru Madrasah Aliyah Di Balai Diklat Keagamaan Semarang, *Andragogi Jakarta* Volume VI No 1 Januari-Juni 2018.

Styhre, Alexandre. (2007). *The Inovative Bureaucracy*, Roulledge Taylor&Francis Group, London and New York.

Qowaid. (2012). Evaluasi DJJ Pada Balai Diklat Keagamaan Semarang, Edukasi *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, Jakarta.



Dra. Ratna Hartati, M.Si dilahirkan di Magelang, 5 Januari 1959 adalah Widyaiswara Ahli Utama pada Balai Diklat Keagamaan Semarang. Penulis mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Sebelas Maret Jurusan Manajemen tahun 1985. Gelar Master diperoleh pada Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi di Universitas Diponegoro tahun 2010. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro.

INOVASI UNIVERSITAS TERBUKA *TAX CENTER*

Oleh: Rosalita Agustini

PENDAHULUAN

Motivasi utama pengumpulan pajak di Indonesia adalah dana pembiayaan pemerintah dalam penyediaan barang dan jasa publik. Pola Pemajakan di berbagai negara berbeda-beda seiring dengan keadaan ekonomi, budaya dan sejarah rasio penerimaan pajaknya di negara berkembang 10-15 hingga 20 % dari pendapatan domestik bruto (GDP), sedangkan di negara maju ada lebih dari 30 %.

Begitu pentingnya pajak untuk membiayai pembangunan dan pelayanan, menyambung dengan kata *tax center* sebagai inovasi dari Universitas Terbuka. Definisi inovasi menurut Stephen Robbins, (2015) yaitu sebagai sebuah gagasan atau ide baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk dan jasa. Dari pengertiannya tersebut, Robbins mempunyai tiga hal yang difokuskannya: Gagasan atau ide baru yaitu pengolahan pola pikir dalam mengamati fenomena yang sedang terjadi dalam segala bidang termasuk bidang pendidikan, gagasan atau ide baru ini bisa berupa suatu penemuan dari sebuah gagasan pemikiran, ide, sampai dengan kemungkinan gagasan yang mengkristal.

Produk dan jasa merupakan hasil dari langkah lanjutan adanya gagasan atau ide baru yang di *follow up* dengan segala kegiatan, kajian, percobaan dan penelitian sehingga dapat melahirkan konsep yang konkret dalam bentuk produk & jasa yang siap di implementasikan dan dikembangkan termasuk dibidang pendidikan.

Universitas Terbuka (UT) adalah Perguruan Tinggi Negeri ke-45 di Indonesia yang diresmikan pada tanggal 4 September 1984, berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 41 Tahun 1984. UT memiliki 4 Fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FHISIP), Fakultas Sains dan Teknologi (FST), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) untuk jenjang Diploma dan Sarjana. Sejak tahun 2004, UT membuka jenjang Magister pada Program Pascasarjana. Sejak tahun 2019, UT membuka program Doktor.

UT menerapkan sistem belajar jarak jauh dan terbuka. Istilah jarak jauh berarti pembelajaran tidak dilakukan secara tatap muka, melainkan menggunakan media, baik media cetak (modul) maupun non-cetak (audio/video, komputer/internet, siaran radio, dan televisi). Makna terbuka adalah tidak ada pembatasan usia, tahun ijazah, masa belajar, waktu registrasi, dan frekuensi mengikuti ujian.

Batasan yang ada hanyalah bahwa setiap mahasiswa UT harus sudah menamatkan jenjang pendidikan menengah atas (SMA atau yang sederajat). Cara Belajar, mahasiswa UT diharapkan dapat belajar secara mandiri. Cara belajar mandiri menghendaki mahasiswa untuk belajar atas prakarsa atau inisiatif sendiri. Belajar mandiri dapat dilakukan secara sendiri ataupun berkelompok, baik dalam kelompok belajar maupun dalam kelompok tutorial. UT menyediakan bahan ajar yang dirancang untuk dapat dipelajari secara mandiri.

Selain menggunakan bahan ajar yang disediakan oleh UT, mahasiswa juga dapat mengambil inisiatif untuk memanfaatkan bahan bacaan lain dipergustakaan mengikuti tutorial, baik secara tatap muka maupun melalui internet, radio, dan televisi; serta memanfaatkan sumber belajar lain seperti bahan ajar berbantuan komputer dan program audio/video. Apabila mengalami kesulitan belajar, mahasiswa dapat meminta informasi tentang bantuan belajar kepada Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) setempat.

PEMBAHASAN

Belajar mandiri dalam banyak hal ditentukan oleh kemampuan belajar secara efektif. Kemampuan belajar bergantung pada kecepatan membaca dan kemampuan memahami isi bacaan. Untuk dapat belajar mandiri secara efektif, mahasiswa UT dituntut memiliki disiplin diri, inisiatif, dan motivasi belajar yang kuat. Mahasiswa juga dituntut untuk dapat mengatur waktunya dengan efisien, sehingga dapat belajar secara teratur berdasarkan jadwal belajar yang ditentukan sendiri. Oleh karena itu, agar dapat berhasil belajar di UT, calon mahasiswa harus siap untuk belajar secara mandiri.

Sistem Kredit Semester. UT seperti halnya perguruan tinggi yang lain, menerapkan Sistem Kredit Semester (SKS) untuk menetapkan beban studi

mahasiswa. Dalam sistem ini, beban studi yang harus diselesaikan dalam satu program studi diukur dengan satuan kredit semester (sks). Setiap mata kuliah diberi bobot 1-6 sks. Satu semester adalah satuan waktu kegiatan belajar selama kurang lebih 16 minggu. Dalam pendidikan tinggi tatap muka, mahasiswa yang mengambil beban studi satu sks harus mengikuti perkuliahan selama satu jam per minggu di kelas dan satu jam untuk praktek, praktikum, atau belajar di rumah, sehingga dalam satu semester mahasiswa harus mengalokasikan waktu belajar sekitar 32 jam. Untuk menempuh mata kuliah yang berbobot 3 sks dibutuhkan waktu belajar sekitar 96 jam per semester.

Dalam sistem pendidikan jarak jauh, mahasiswa juga harus mengalokasikan waktu yang sama dengan mahasiswa tatap muka (2 jam per minggu per sks). Hanya saja kegiatan belajarnya lebih banyak dilakukan secara mandiri (Belajar sendiri, belajar berkelompok, atau tutorial). Khusus untuk UT, satu SKS disetarakan dengan tiga modul bahan ajar cetak. Satu modul terdiri dari 40-50 halaman, sehingga bahan ajar dengan bobot 3 sks berkisar antara 360-450 halaman, tergantung pada jenis mata kuliahnya. Berdasarkan hasil penelitian, kemampuan membaca dan memahami rata-rata mahasiswa adalah 5-6 halaman per jam sehingga untuk membaca dan memahami bahan ajar dengan bobot 3 sks diperlukan waktu sekitar 75 jam (360-450 halaman dibagi 5-6 halaman).

Apabila satu semester mempunyai waktu 16 minggu, maka waktu yang diperlukan untuk membaca dan memahami bahan ajar dengan bobot 3 sks adalah 75 jam dibagi 16 minggu, atau kurang lebih 5 jam per minggu. Misalnya, mahasiswa mengambil 15 sks/semester, maka yang bersangkutan harus mengalokasikan waktu belajar sebanyak 15 sks dibagi 3 sks kali 5 jam = 25 jam per minggu atau kira-kira 5 jam per hari (1 minggu dihitung 5 hari belajar).

Dengan sistem belajar seperti ini mahasiswa UT diharapkan mengalokasikan waktu belajar sesuai dengan beban sks yang diambil, atau mengambil beban sks setiap semester sesuai dengan waktu belajar yang dapat dialokasikan, serta mempertimbangkan kemampuan akademik masing-masing.

Dalam memberikan pelayanannya Universitas Terbuka selalu bersama mendukung kebijakan pemerintah salah satunya dalam pelayanan pajak, saat ini pemerintah menuju Indonesia emas di tahun 2045 dimana kekuatan ekonomi

Indonesia menjadi yang terbesar ke-5 di dunia. Hal ini perlu dukungan penuh dari masyarakat dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Guna mendukung pembangunan di Indonesia, masyarakat juga perlu berkontribusi secara aktif yang salah satunya taat membayar pajak.

DJP Kemenkeu RI turut mengikuti perkembangan teknologi di era industri 4.0 yaitu dengan menyediakan aplikasi berbasis internet yang memudahkan para wajib pajak untuk melaporkan pajak tahunannya. Maka dalam rangka “Pelayanan Publik di Bidang Perpajakan pada Era Industri 4.0” Universitas Terbuka membuka layanan pajak di beberapa unit nya antara lain Universitas Terbuka Batam, Universitas Terbuka Banjarmasin.

Selain itu juga ada pernyataan dalam kalimat maksimalkan wajib pajak non karyawan, Muh wildan dalam artikelnya pada harian makroekonomi mengatakan otoritas fiskal harus memburu wajib pajak orang pribadi non karyawan untuk mengenjot penerimaan di tengah melambatnya geliat manufaktur dan banyaknya insentif yang diberikan.

Peningkatan kontribusi setoran pajak dari wajib pajak selain sector manufaktur diyakini bisa menjadi bantalan atas turunnya kontribusi sektor tersebut akibat wabah virus corona. Pasalnya, setoran pajak dari WP orang pribadi (OP) baik karyawan maupun nonkaryawan memiliki tendensi *counter cyclical*. Artinya setoran pajak dari WP OP memiliki kecenderungan. Tidak terdampak oleh perlambatan ekonomi “19 Juta WP terdaftar wajib SPT Tahunan terdaftar wajib SPT Tahunan terdiri dari 1.482.000 WP Badan, 14.173.000 WP OP Karyawan, dan 3.351.000 WP OP non karyawan.

Otoritas pajak mencatat, kepatuhan WP masih tergolong rendah karena pengawasan yang belum optimal dalam menjangkau WP wajib SPT. Tindak lanjut dari data prioritas juga masih belum maksimal. Ditjen pajak juga mencatat masih ada pembayaran pajak di bawah nominal tertentu, serta masih terbatasnya kegiatan penyuluhan dan edukasi yang berkontribusi pada kepatuhan wajib pajak wajib SPT. Layanan konfirmasi status juga masih belum terimplemetasikan secara luas.

Sementara itu, target rasio kepatuhan formal WP pada tahun ini berada pada angka 80 % dari jumlah WP yang wajib menyampaikan SPT Tahunan.

Target itu merujuk pada bertambahnya nomor pokok wajib pajak (NPWP) baru dan adanya wajib pajak yang melaporkan SPT meski penghasilannya masih belum mencapai penghasilan tidak kena pajak (PTKP). Adapun tantangan otoritas pajak untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam melaporkan SPT tidak akan seberat tahun-tahun sebelumnya karena kali ini pihak otoritas pajak cukup mengingatkan wajib pajak untuk mengisi SPT melalui *e-filing*.

Tantangan tidak seperti sebelumnya 2018. *Effort* nya sekarang adalah mengingatkan mereka yang tahun lalu telah melaporkan SPT dan yang belum juga, ujar staf Ahli kepatuhan Pajak kementerian keuangan. Ditjen pajak memiliki tugas berat untuk menjaga performa penerimaan negara, di tengah banjirnya stimulus fiskal yang digelontorkan pada awal tahun. Peningkatan kontribusi setoran pajak dari wajib pajak selain menjadi bantalan atas turunnya kontribusi sector manufaktur akibat stimulus yang diberikan serta kinerja manufaktur yang diproyeksikan turun akibat dampak ekonomi dari virus corona.

Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara yang sangat penting untuk meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat, Oleh karena itu pengelolaan pajak harus dilakukan secara seksama dengan meningkatkan serta seluruh lapisan masyarakat dan dari aparat pajak itu sendiri, namun saat ini masih banyak wajib pajak yang tidak membayar pajak penghasilan mereka. Dikarenakan kurangnya pemahaman dan kepedulian masyarakat terhadap pajak. Sementara undang-undang mengharuskan mereka membayar pajak.

Untuk itu diperlukan suatu cara agar para wajib pajak mau membayar pajak dan menyadari bahwa pajak sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu bangsa. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan analisa kualitatif dimana data diperoleh dari wawancara dan observasi serta dokumen lainnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan bahwa telah dilakukan upaya sosialisasi untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dengan melakukan penyuluhan, seminar maupun iklan, dari kutipan abstrak di atas dapat kita *review*.

Bahwa, pentingnya pelayanan pusat pajak tersebut di Indonesia untuk kelangsungan hidup suatu bangsa , dapat kita lihat dari isi wawancara, “Pajak Penghasilan adalah Pajak atas penghasilan berupa gaji, upah, honorarium,

tunjangan, dan pembayaran lain dengan nama dan dalam bentuk apapun sehubungan dengan pekerjaan atau jabatan, jasa, dan kegiatan yang dilakukan oleh orang pribadi Subjek Pajak dalam negeri. Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 Undang-Undang No.36 Tahun 2008 Tentang Pajak Penghasilan. Apabila orang pribadi Subjek Pajak dalam negeri memperoleh penghasilan dan dikenakan PPh Pasal 21, maka menjadi wajib pajak orang pribadi dalam negeri warga negara asing”.

Dapat kita *review* di sini Siti dan Zulaikha (2013) dalam artikelnya mengatakan pajak mempunyai dua fungsi penting dalam perekonomian suatu negara. Pertama pajak merupakan salah satu sumber dana pemerintah untuk melakukan pembangunan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kedua pajak berfungsi sebagai alat yang mengatur kebijakan- kebijakan pemerintah di bidang sosial ekonomi. Penerimaan pajak mengalami peningkatan yang cukup signifikan baik dalam jumlah nominal maupun persentase terhadap jumlah keseluruhan pendapatan negara.

Di sisi lain persentase Wajib Pajak masih sangat kecil jika dibandingkan dengan jumlah seluruh penduduk di Indonesia. Hal ini menunjukkan kesadaran masyarakat Indonesia untuk membayar pajak masih rendah. Oleh karena itu dan untuk karena itu Universitas Terbuka hadir dengan inovasi baru mengndeng kantor pajak untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat, dengan bentuk pelayanan Publik berupa *TAX Center* yang saat ini hanya berkesempatan hadir pada 3 unit program belajar jarak jauh serta mendukung mahasiswa untuk ikut menjadi warga Negara yang taat pajak.

Pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara, khususnya di dalam pelaksanaan pembangunan karena pajak merupakan sumber pendapatan negara untuk membiayai semua pengeluaran termasuk pengeluaran pembangunan. Di sisi lain pajak juga sangat penting dalam mengatur pertumbuhan ekonomi melalui kebijaksanaan pajak. Disisi lain pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara, pajak mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

1. Fungsi Anggaran (*Budgetair*), yaitu pajak dijadikan alat untuk memasukkan dana secara optimal ke kas negara berdasarkan undang-undang perpajakan yang berlaku, sehingga pajak berfungsi membiayai seluruh pengeluaran-pengeluaran yang berkaitan dengan proses pemerintahan. Pajak digunakan untuk pembiayaan rutin, seperti: belanja pegawai, belanja barang, pemeliharaan, dan lainnya. Untuk pembiayaan pembangunan, uang dikeluarkan dari tabungan pemerintah, yaitu penerimaan dalam negeri dikurangi pengeluaran rutin. Tabungan pemerintah tersebut ditingkatkan terus dari tahun ke tahun sesuai kebutuhan pembiayaan pembangunan yang semakin meningkat.
2. Fungsi Mengatur (*Regulerend*), yaitu pajak digunakan pemerintah sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu dan pelengkap dari fungsi anggaran. Pemerintah dapat mengatur pertumbuhan ekonomi melalui kebijaksanaan pajak. Contohnya: dalam rangka penanaman modal, baik dalam negeri maupun luar negeri, diberikan berbagai macam fasilitas keringanan pajak. Dalam rangka melindungi produksi dalam negeri, pemerintah menetapkan bea masuk yang tinggi untuk produk luar negeri.
3. Fungsi Stabilitas, yaitu pajak membuat pemerintah memiliki dana untuk menjalankan kebijakan yang berhubungan dengan stabilitas harga, sehingga inflasi dapat dikendalikan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan jalan mengatur peredaran uang di masyarakat, pemungutan pajak, penggunaan pajak yang efektif dan efisien.
4. Fungsi Retribusi Pendapatan, yaitu pajak digunakan untuk membiayai semua kepentingan umum. Termasuk untuk membiayai pembangunan sehingga dapat membuka kesempatan kerja, sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat.

Selanjutnya kita tambahkan dengan jurnal pengaruh kemanfaatan npwp, pemahaman wajib pajak, kualitas pelayanan, sanksi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak (studi empiris pada wp op di Kabupaten Tegal) (siti dan zulaikha. 2013) di dalamnya terdapat kutipan pakan tulang punggung sistem *self*

assessment. Kepatuhan wajib pajak dapat dilihat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE – 02/PJ./2008 Tentang Tata Cara Penetapan Wajib Pajak Dengan Kriteria Tertentu. Wajib pajak akan ditetapkan sebagai Wajib Pajak Patuh oleh Direktorat Jenderal Pajak jika memenuhi kriteria tertentu dalam Surat Edaran tersebut. Salah satu kriteria Wajib Pajak Patuh adalah tepat waktu dalam menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) dalam 3 tahun terakhir. KPP Pratama Tegal hingga per 1 Juli 2013 mencatat pada tahun pajak 2012 untuk Wajib Pajak Orang Pribadi (WP OP) yang melakukan usaha telah terdaftar sebanyak 17.232 dan yang efektif sebanyak 16.614.

Namun, WP OP yang melakukan usaha yang menyampaikan SPT hanya 3.129. Hal ini menunjukkan tingkat kepatuhan WP OP yang melakukan usaha di Kabupaten Tegal hanya 18,83 %. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Tegal diketahui pula bahwa tingkat kepatuhan WP OP yang melakukan usaha di Kabupaten Tegal cenderung menurun dari tahun ke tahun meskipun jumlah wajib pajak yang terdaftar semakin meningkat.

Tingkat kepatuhan WP OP yang melakukan usaha dalam menyampaikan SPT di Kabupaten Tegal selama 4 (empat) tahun sejak 2009 hingga 2012 dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini. Tabel 1 Tingkat Kepatuhan WP OP Yang Melakukan Usaha di Kabupaten Tegal Tahun 2009-2012 No. Tahun Pajak Wajib Pajak Terdaftar Wajib Pajak Efektif Wajib Pajak Yang Menyampaikan SPT Tingkat Kepatuhan

1	2009	8.912	8.422	2.286	27,14 %
2	2010	10.135	9.581	2.087	21,78 %
3	2011	11.526	10.916	2.102	19,26 %
4	2012	17.232	16.614	3.129	18,83 %

% Sumber: Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Tegal, per 1 Juli 2013 Penyebab tingkat kepatuhan yang masih rendah tidak selalu sama untuk setiap daerah atau wilayah.

Oleh karena itu, perlu dilakukan pengujian untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan tingkat kepatuhan di Kabupaten Tegal masih rendah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kemanfaatan NPWP, pemahaman wajib pajak, kualitas pelayanan, dan sanksi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak di Kabupaten Tegal. Objek penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah WP OP yang melakukan kegiatan usaha di Kabupaten Tegal. WP OP yang melakukan kegiatan usaha adalah orang pribadi yang

menyelenggarakan kegiatan usaha dan tidak terikat oleh suatu ikatan dengan pemberi kerja. Wajib pajak orang pribadi yang melakukan kegiatan usaha menjalankan usaha seperti usaha dagang, jasa, industri, dan lain-lain.

Dalam pelaksanaan *self assessment system*, wajib pajak diberi wewenang, kepercayaan, tanggung jawab untuk menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar. WP OP yang melakukan kegiatan usaha memiliki lebih banyak pengalaman langsung dalam menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan pajaknya serta berinteraksi dengan aparat pajak dibandingkan dengan WP OP pegawai atau karyawan. Pajak yang harus dibayarkan oleh WP OP pegawai atau karyawan telah dipotong, dibayarkan dan dilaporkan oleh bendaharawan pemberi kerja sehingga WP OP pegawai atau karyawan tidak memiliki banyak pengalaman langsung dalam menghitung, memperhitungkan, sehingga dengan adanya beberapa jurnal diatas mempekuat dibentuknya *TAX Center UT*.

Jurnal yang mendukung selanjutnya adalah perspektif Industri/akademik tentang manajemen keberhasilan pelanggan Gagasan CS dibangun di atas konsep layanan seminal pemasaran. Misalnya, saat tidak menggunakan istilah CS, Berry (1995) menyarankan penyedia layanan harus berhati-hati pelanggan melalui inisiatif pemasaran hubungan. Dengan demikian, kami menyarankan bahwa peran CSM adalah evolusi dari tren menuju antarmuka layanan-penjualan dan adopsi ambidextrous pendekatan untuk mengelola hubungan yang dinamis. Hubungan pelanggan yang dinamis telah terbukti bermigrasi ke arah positif dan negatif, mengarah ke yang lebih baik atau lebih buruk status hubungan (Zhang et al. 2016). Migrasi dapat terjadidari upaya tegas dan garis depan yang (tidak) memuaskan untuk mengatasi peningkatan kebutuhan pasar, pelanggan, dan produk. Itu konsep *ambidexterity* layanan-penjualan, di mana pekerja layanan diminta untuk menjual dan menawarkan tenaga penjualan, adalah salah satu cara itu

Intinya, untuk lebih mahir melayani klien dan mempertahankan positif negara relasional, semua karyawan garis depan bertanggung jawab. Namun, ada tantangan dengan *ambidexterity*, seperti yang dapat dilakukan pelanggan menjadi frustrasi oleh beberapa kontak vendor dan pelanggan kebutuhan dapat diabaikan,

menghasilkan hubungan yang lebih lemah. Dengan demikian, *ambidexterity* lintas fungsional bukanlah solusi yang sempurna untuk semua pengaturan layanan-penjualan seperti yang dilibatkan sangat penting untuk membantu pelanggan menyadari nilai dari mengubah solusi layanan. Untuk pengaturan layanan B2B, pendekatan modular layak dilakukan alternatif untuk mengatasi tantangan *ambidexterity* layanan-penjualan.

Teori modularitas, yang mengacu pada seperangkat umum prinsip-prinsip berorientasi sistem untuk mengelola kompleksitas (Ethiraj dan Levinthal 2004), menunjukkan *ambidexterity* lintas fungsi yang lebih sedikit dan lebih banyak spesialisasi dalam peran. Teori modularitas mengusulkan bahwa sistem terdiri dari berinteraksi dan 1 *Culverhouse College of Business*, Universitas Alabama, Tuscaloosa, AL, Amerika Serikat 2 *Miller College of Business*, Universitas Negeri Ball, Muncie, IN, AS 3 *Gainsight*, San Mateo, CA, USA 4 *Kesuksesan Pelanggan*, GE Digital, Charlottesville, VA, USA Penulis yang sesuai: Bryan Hochstein, Sekolah Tinggi Bisnis Culverhouse, Universitas Alabama, bagian yang saling bergantung disebut modul. Modul adalah “grup [dari] elemen, seperti tugas [atau komponen atau subsistem]” itu "Sangat kuat terhubung di antara mereka sendiri dan relative lemah terhubung ke elemen di unit lain” (Baldwin dan Clark 2000, hlm. 63).

Gagasan ini menopang bagaimana peran CSM beroperasi dalam suatu organisasi. Misalnya, CSM tidak memiliki tanggung jawab penjualan langsung (mis., tidak ada kuota penjualan, penutupan penjualan, atau tugas mencari klien), dan mereka memfasilitasi kebutuhan klien melalui tenaga penjualan alih-alih menjual peran mereka. Fokus CSM pada wawasan data untuk secara proaktif melibatkan pelanggan, suatu pendekatan yang membedakan mereka dari tindakan reaktif yang dilakukan oleh layanan pelanggan dan peran layanan tradisional lainnya. Secara modular ekosistem layanan-penjualan, garis-garis antara peran digambarkan dengan jelas, dengan penjualan, CSM, dan layanan mengetahui tanggung jawab mereka.

Penggambaran peran yang jelas ini memudahkan pelanggan untuk mengidentifikasi dengan CSM tunggal yang memandu mereka melalui lainnya interaksi, sesuai kebutuhan, dalam perusahaan vendor (mis., dengan penjualan

untuk memperbarui kontrak mereka). Kami berpendapat bahwa kekuatan dan tantangan (a) ambidexterity dalam antarmuka layanan-penjualan dan (b) teori modularitas pendekatan untuk mengelola hubungan yang dinamis cocok dengan meningkatnya penerimaan CS dan peran CSM. Dalam upaya untuk mengurangi ambidexterity lintas-peran karyawan garis depan, banyak perusahaan sekarang menggunakan pemburu/pembangun/petani modular (H/B/F) model di mana setiap peran garis depan memiliki pekerjaan tertentu. Untuk memperjelas, dalam model H/B/F, (1) membeli tenaga penjualan (pemburu) prospek dan menjual kepada klien baru; (2) CSM (pembangun) menangani klien hubungan, menghubungkan pelanggan di seluruh dukungan, layanan, dan penjualan untuk membangun hasil nilai yang berkelanjutan; dan (3) retensi dan ekspansi tenaga penjualan (petani) berinteraksi lintas klien mengamankan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Dalam model ini, peran khusus dan berbeda memastikan bahwa upaya didefinisikan (tidak digandakan), informasinya adalah dibagi (tidak dibungkam), pengalaman pelanggan terfokus (tidak terfragmentasi), dan pelanggan menikmati satu titik kontak yang sedang berlangsung (tidak banyak). Pendekatan ini membahas kekuatan dan tantangan yang diungkapkan oleh Rapp et al. (2017). Dalam struktur organisasi ini, peran CSM berbeda dari peran layanan dan penjualan yang ada. Poin diferensiasi termasuk CSM sebagai advokat bagi pelanggan dalam perusahaan vendor yang fokus pada perjalanan dan pelanggan didedikasikan untuk kesuksesan pelanggan dengan suatu dorongan.

KESIMPULAN

Universitas Terbuka membentuk *tax center* dalam rangka membantu mendukung program pemerintah untuk taat pajak, maka dari itu universitas terbuka harus bisa mewadahi masyarakat dan mahasiswa untuk taat dalam melakukan pembayaran pajak, layanan public. layanan public yang menghasilkan layanan prima yang artinya dalam hal ini adalah Pelayanan adalah sebuah bagian dari organisasi yang menjadi ujung tombak di dalam segala hal dalam operasional suatu kantor/instansi/lembaga. Karena pelayanan merupakan wujud dari komitmen suatu instansi/lembaga untuk memberikan sesuatu yang terbaik kepada publik atau masyarakat.

Oleh karena itu, pelayanan menjadi bagian terpenting yang harus dijaga dan ditingkat dalam menjaga kualitas kinerja instansi atau kantor yang melayani publik/masyarakat. Sehingga Pelayanan Prima menjadi satu-satunya andalan yang harus ditingkatkan demi eksistensi kinerja suatu kantor/instansi.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel cendekiawan bagi zhang et al 2016

Baldwin dan Clark 2000, design rules vol 1: the power off modularity cambrige, MA: MIT Press

Berry, L.L. (1995) Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.
<https://doi.org/10.1177/009207039502300402>

Mardiasmo. (2011). Perpajakan. In Perpajakan.

Masruroh Siti, & Zulaikha. (2013). Pengaruh Kemanfaatan NPWP, Pemahaman Pajak (Studi Empiris pada WP OP di Kabupaten Tegal). *Diponegoro Journal of Accounting*.

Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236 -245.
<https://doi.org/10.1177/009207039502300402>

Ramadiansyah, D., Sudjana, N., & Dwiatmanto. (2014). Analisis Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Wajib Pajak Orang Pribadi dalam Memenuhi Kewajiban Membayar pajak. *Jurnal E-Perpajakan*.

Resmi, S. (2013). Perpajakan: Teori dan Kasus. In Buku 2.Wajib Pajak, Kualitas Pelayanan, Sanksi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib.

<http://jember.ut.ac.id/index.php/berita/175-pelatihan-pelayanan-prima-ut-jember>

<https://www.pajakku.com/read/5da03b54b01c4b456747b729/Pentingnya-Pembayaran-Pajak-untuk-Negara>

[www.ut.ac.id/Ruang Baca Virtual](http://www.ut.ac.id/Ruang_Baca_Virtual)



Rosalita agustini dilahirkan di Pangkalpinang kepulauan Bangka Belitung, 9 Agustus 1983 adalah Dosen Tetap pada FHSIP-UT Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka. Penulis mendapatkan gelar diploma dari Universitas Padjadjaran Jurusan administrasi logistik tahun 2004. Gelar Sarjana diperoleh pada program ekstensi administrasi negara Universitas Padjadjaran tahun 2006. Gelar Master diperoleh pada

Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Universitas Padjadjaran tahun 2013. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro. Mata kuliah yang diampu antara lain Pendidikan kewarganegaraan, Perilaku organisai, Administrasi kepegawaian, dan organisasi dan manajemen. Fokus penelitian penulis selama ini antara lain pada bidang Kebijakan publik, Manajemen Publik, Penulis berharap buku ini dapat menambah wawasan keilmuan pembaca.

INOVASI UNIVERSITAS TERBUKA *DRY LAB*

Oleh: Ronald Jolly Pongantung

PENDAHULUAN

Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat. Ini ditandai dengan adanya kemajuan dan penemuan-penemuan baru di segala bidang. Seperti kemajuan di bidang teknologi komunikasi dan informasi yang sangat menonjol sehingga menghasilkan penemuan baru di bidang komunikasi dan informasi, misalnya komputer dengan sistem jaringan komunikasi internasional (internet), *handphone* dan lain sebagainya. Kemajuan teknologi tersebut mengakibatkan adanya perubahan diberbagai bidang kehidupan, yaitu perubahan terhadap sarana kehidupan, pola tingkah laku masyarakat, tata nilai, sistem pendidikan dan pranata sosial. Perubahan ini menurut manusia untuk menciptakan, memanfaatkan dan mengembangkan lingkungannya bagi kesejahteraan hidupnya.

Winataputra, dkk (2011), mengatakan segala sesuatu yang diciptakan oleh manusia dan dirasakan sebagai hal yang baru oleh seseorang atau masyarakat sehingga dapat bermanfaat bagi kehidupannya yang dikenal dengan istilah “inovasi”. Selanjutnya peningkatan kualitas pendidikan tidak dapat berjalan tanpa adanya inovasi Sebagai pendidik, seyogyanya mengetahui dan dapat menerapkan berbagai strategi pembelajaran inovasi agar dapat mengembangkan proses pembelajaran yang kondusif sehingga dapat diperoleh hasil yang maksimal atau dapat mencapai kompetensi. Proses pendidikan dari masa ke masa terus melakukan inovasi, sesuai dengan perkembangan dan kemampuan manusia itu sendiri, sehingga pendidikan mengalami kemajuan yang cukup pesat. Hal ini terbukti dengan adanya penemuan ilmu pengetahuan baru, yang sekaligus menunjukkan bahwa pendidikan selalu bersifat maju dan berorientasi ke depan. Adanya inovasi tidak terlepas dengan adanya teknologi dan modernisasi. Teknologi mewujudkan terciptanya inovasi melalui penerapan ilmu pengetahuan dan modernisasi yang merupakan wujud penerapan hasil teknologi dan inovasi tersebut.

Abdulhak (2000), membagi sifat perubahan dalam inovasi dapat berupa sebagai berikut:

- a. Pergantian (*substitution*), misalnya inovasi dalam penggantian bentuk perabot, alat-alat, atau sistem ujian yang lama diganti dengan yang baru.
 - b. Perubahan (*alternation*), sebagai contoh upaya mengubah tugas yang tadinya hanya bertugas mengajar, ditambah dengan tugas menjadi bimbingan dan penyuluhan atau mengubah kurikulum dalam pembelajaran semula bercorak teoritis akademis, menjadi kurikulum dengan mata pelajaran yang berorientasi bernuansa keterampilan hidup praktis.
 - c. Penambahan (*addition*). Dalam inovasi yang bersifat penambahan ini tidak ada penggantian atau perubahan. Kalaupun ada yang berubah maka perubahan tersebut hanya berupa perubahan dalam hubungan antar komponen yang terdapat dalam sistem yang masih perlu dipertahankan. Sebagai contoh, adanya pengenalan cara penyusunan dan analisis item tes objektif di dalam aplikasi dengan tidak mengganti atau mengubah cara-cara penilaian yang sudah ada.
 - d. Penyusunan kembali (*restructuring*), yaitu upaya penyusunan kembali berbagai komponen yang ada dalam, sistem dengan maksud untuk menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan. Sebagai contoh, upaya menyusun kembali susunan peralatan, penyusunan kembali komposisi serta ukuran dan daya tampung kelas, menyusun kembali urutan mata pelajaran.
 - e. Penghapusan (*elimination*), adalah upaya pembaharuan dengan cara menghilangkan aspek-aspek tertentu dalam pendidikan, atau pengurangan komponen-komponen tertentu dalam pendidikan atau penghapusan pola atau cara-cara lama.
 - f. Penguatan (*reinforcement*), yaitu upaya peningkatan untuk memperkuat atau memantapkan kemampuan atau pola dan cara-cara yang sebelumnya terasa lemah. Misalnya, upaya peningkatan atau pemantapan kemampuan tenaga dan fasilitas sehingga berfungsi secara optimal dalam mempermudah tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- Model Pembelajaran Berbasis Komputer Menurut Simon (dalam Wena, 2013) terdapat tiga model penyampaian materi pembelajaran berbasis komputer, yaitu sebagai berikut.

1. Latihan dan Praktek. Dalam model pembelajaran berbasis komputer ini siswa diberikan pertanyaan-pertanyaan atau masalah untuk dipecahkan, kemudian komputer akan memberi respons (umpan balik) atas jawaban yang diberikan siswa. Model ini hampir sama dengan pekerjaan rumah yang diberikan pada siswa, kemudian guru memberikan umpan balik. Namun dalam pembelajaran berbasis komputer, balikan akan diberikan segera pada masing-masing siswa sehingga tahu di mana letak kesalahannya.
2. Tutorial. Model pembelajaran berbasis komputer ini menyediakan rancangan pembelajaran yang kompleks yang berisi materi pembelajaran, latihan yang disertai umpan balik.
3. Simulasi. Model pembelajaran berbasis komputer ini menyajikan pembelajaran dengan sistem simulasi yang berhubungan dengan materi yang dibahas.

Universitas Terbuka merupakan Perguruan Tinggi yang menerapkan sistem belajar jarak jauh, yang menuntut mahasiswa untuk belajar secara mandiri. Meskipun menerapkan sistem belajar jarak jauh, sebagaimana perguruan tinggi tatap muka lainnya UT pun tetap memfasilitasi proses pembelajaran mahasiswa dalam mencapai kompetensi program studi, yang terdiri atas kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor. Kemampuan kognitif dan afektif dalam sistem pendidikan jarak jauh dapat dicapai mahasiswa dengan cara belajar mandiri melalui berbagai sumber belajar, seperti Buku Materi Pokok (BMP) dan dari beragam materi layanan bantuan belajar yang tersedia, atau dari sumber lain. Sementara kemampuan psikomotor, seperti keterampilan melakukan suatu unjuk kerja, tidak cukup hanya dipelajari melalui BMP, namun perlu difasilitasi dengan kegiatan praktik atau praktikum. Praktik dan praktikum ini merupakan salah satu kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh beberapa program studi di Fakultas, yaitu Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FHISIP), Fakultas Sains dan Teknologi (FST), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP). Dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran dan menjamin kualitas penyelenggaraan praktik dan praktikum, UT bekerja sama dengan perguruan tinggi, instansi lain, dan sekolah-sekolah. Disamping itu, UT juga menyediakan fasilitas layanan bantuan belajar untuk membantu mahasiswa

dalam melaksanakan praktik dan praktikum, di antaranya dengan menyediakan fasilitas *Dry Lab*. *Dry Lab* merupakan multimedia interaktif berbantuan komputer yang berisi teori, petunjuk pelaksanaan, animasi, dan simulasi praktik dan praktikum yang dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa secara mandiri atau sebagai bekal mahasiswa sebelum melaksanakan praktik dan praktikum di laboratorium atau di lapangan.

Di era teknologi informasi dan telekomunikasi (TIK) ini, peranan pembelajaran dengan memanfaatkan TIK (*e-learning*) bagi UT sebagai penyelenggara SBJJ sangatlah vital. Bahan ajar yang dikemas dalam bentuk multimedia dan dioperasikan melalui komputer memberikan beberapa fleksibilitas bagi mahasiswa, di antaranya fleksibel dalam tempat dan waktu belajar. Selain itu, pembelajaran multimedia juga efektif dari sisi pelibatan banyak indera dalam proses belajar sehingga diharapkan mampu meningkatkan hasil belajar. Selain itu, multimedia juga fleksibel dalam mengakomodasi kecepatan belajar mahasiswa yang sangat beragam. Hal ini ditegaskan oleh hasil penelitian Hardono (Asandhimitra, dkk, 2004) yang menyatakan bahwa komputer dapat dimanfaatkan untuk melakukan pencatatan kemajuan belajar masing-masing individu sehingga dapat diperoleh informasi kelompok individu yang belajar dengan cepat, sedang, atau lambat, yang pada akhirnya dapat diberikan perlakuan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan kelompok yang telah diidentifikasi. Kelebihan lainnya dari multimedia dalam pembelajaran jarak jauh adalah memungkinkan adanya komunikasi dua arah.

Sebagaimana diketahui, salah satu kelemahan dari pendidikan jarak jauh adalah minim dan sangat terbatasnya umpan balik yang dapat diterima mahasiswa terkait dengan proses dan hasil belajar yang telah ditempuh. Hal ini berdampak pada kurangnya aspek penguatan terhadap keberhasilan belajar mahasiswa, yang akhirnya akan mengakibatkan rendahnya motivasi belajar mereka. Pada sistem pembelajaran jarak jauh, multimedia interaktif memiliki potensi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran, karena memungkinkan adanya interaksi langsung antara mahasiswa dengan materi pembelajaran, dapat memberikan umpan balik dengan segera kepada mahasiswa, dapat menciptakan proses belajar secara berkesinambungan, proses belajar dapat

berjalan secara individual sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan belajar mahasiswa, dan dapat menampilkan unsur audio visual untuk meningkatkan minat belajar mahasiswa.

Dibandingkan dengan media pembelajaran lainnya, seperti kaset, televisi, atau film multimedia interaktif lebih memungkinkan mahasiswa menjadi aktif bermain dengan informasi. Hal yang sukar dicapai oleh media lain, misalnya buku teks, memungkinkan untuk dicapai melalui TIK karena pembelajaran dapat dibuat menjadi interaktif. Pemanfaatan komputer sebagai "*player*" multimedia interaktif tidak hanya secara *stand alone*, tetapi dapat dimanfaatkan dalam bentuk suatu jaringan. Jaringan komputer atau *computer network* memungkinkan proses belajar menjadi lebih luas, lebih interaktif, dan lebih fleksibel. Proses belajar tidak dibatasi oleh faktor ruang dan waktu. Jika ada fasilitas jaringan mahasiswa dapat belajar kapan saja dan dimana saja. Jaringan komputer sebagai media pendidikan mempunyai kelebihan, yaitu memungkinkan mahasiswa untuk berinteraksi dengan sesama mahasiswa ataupun dengan tutor. Kemampuan interaktif ini menjadikan proses belajar lebih efektif dan memberikan kemampuan pada tutor untuk memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil belajar mahasiswa.

Coburn (1985) dalam Winarni, dkk (2012) mengemukakan bahwa komputer merupakan media pengajaran yang dapat memvisualisasikan berbagai fakta, keterampilan, dan konsep, serta dapat menampilkan gambar-gambar yang bergerak sesuai dengan keperluannya. Selain itu, penggunaan komputer dapat dirancang sedemikian rupa, sehingga dapat berinteraksi dengan pemakainya.

PEMBAHASAN

Praktik dan Praktikum Pembelajaran adalah kombinasi dari pemahaman, konseptualisasi, dan pengalaman praktis (QingYu, 2005). Pada jenjang perguruan tinggi, mahasiswa diharapkan tidak hanya mengikuti perkuliahan dengan baik, namun lebih dari itu juga dituntut untuk mendalami dan menguasai disiplin ilmu yang dipelajarinya. Dengan demikian, kegiatan praktik dan praktikum merupakan hal yang tidak terpisahkan dengan teori yang dipelajari pada mata kuliah yang kompetensinya menghendaki mahasiswa memiliki kemampuan yang holistik antara kognitif, afektif, dan psikomotor. Praktikum adalah suatu bentuk kegiatan

belajar mengajar yang bertujuan meningkatkan pemahaman siswa terhadap pengetahuan dan konsep melalui aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi. Pada umumnya, kegiatan praktikum dilakukan secara langsung di laboratorium atau di lapangan dengan menggunakan objek atau benda nyata yang dapat disentuh. Sementara, kegiatan praktik adalah kegiatan pembelajaran yang memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengaplikasikan teori yang diperolehnya dalam perkuliahan di lapangan. Kegiatan praktikum pada Program Studi Biologi, Ilmu dan Teknologi Pangan, serta Agribisnis FMIPA, juga pada Program Studi Akuntansi FEKON, serta Jurusan PMIPA di FKIP, atau kegiatan praktik pada Program Studi Ilmu Komunikasi FHSIP dan FKIP, merupakan persyaratan mutlak bagi matakuliah praktikum dan praktik yang harus ditempuh oleh mahasiswa. Laboratorium selain berfungsi sebagai sumber belajar untuk berlatih mengembangkan keterampilan intelektual melalui pengamatan, pencatatan, dan pengkajian gejala-gejala alam, juga berfungsi sebagai wahana untuk mengembangkan keterampilan motorik mahasiswa, terutama dalam menggunakan alat-alat praktikum.

Dengan melakukan praktikum juga akan terbentuk rasa percaya diri dan berani untuk mencari hakekat kebenaran ilmiah (<http://Uwww.meducasi.web.id/2013/02/fungslaboratorium.html>). Dalam melakukan praktikum, berbagai kompetensi yang diharapkan dapat dikuasai oleh mahasiswa untuk menunjang konsep yang didapatkan dalam teori, antara lain yang berkaitan dengan ranah pengetahuan (kognitif), sikap (afektif), dan keterampilan (psikomotorik). Keseluruhan kompetensi tersebut diasah dengan suatu percobaan dan pengamatan di laboratorium ataupun lapangan. Laboratorium selama ini selalu diartikan sebagai tempat untuk praktikum bagi mahasiswa dari program studi yang berhubungan dengan sains, seperti kimia, fisika, biologi. Namun, sebenarnya tidak demikian karena ilmu sosial pun memerlukan laboratorium untuk mencapai kompetensi matakuliah yang diharapkan dikuasai oleh mahasiswa.

Seperti yang dinyatakan oleh Sukarso (2005), laboratorium ialah suatu tempat ketika dilakukan kegiatan kerja untuk menghasilkan sesuatu. Tempat ini dapat merupakan suatu ruangan tertutup atau ruangan terbuka di lapangan. Pada

universitas dengan sistem pembelajaran tatap muka, kegiatan praktikum atau praktik merupakan hal yang tidak terlalu sulit dilakukan. Namun, bagi universitas yang menyelenggarakan proses pembelajaran secara jarak jauh seperti Universitas Terbuka, kegiatan praktikum bukanlah suatu hal yang mudah dilaksanakan. Kondisi geografis dan ketersebaran mahasiswa di berbagai tempat dengan kondisi alam serta sarana dan prasarana yang berbeda antara satu wilayah dengan wilayah lainnya merupakan salah satu kendala aksesibilitas penyelenggaraan praktikum atau praktik. Namun, dengan segala kendala tersebut bukan berarti pendidikan dengan sistem PJJ tidak dapat menyelenggarakan program-program yang menghendaki kompetensi lulusan memiliki kemampuan psikomotor. Penyelenggaraan praktikum atau praktik di UT di antaranya dilakukan bekerjasama dengan berbagai perguruan tinggi, instansi, maupun sekolah-sekolah. Dengan dibekali buku materi pokok praktikum atau pedoman praktikum yang melekat dalam buku materi pokok tercetak, yang harus dipelajari secara mandiri oleh mahasiswa, dalam pelaksanaannya mahasiswa seringkali mengalami kendala dalam penguasaan materi dan prosedur pelaksanaan praktikum atau praktik sehingga mahasiswa sering tidak siap untuk melaksanakan praktikum. Selain itu, kendala domisili mahasiswa yang tersebar dan jauh dari lokasi praktikum merupakan hal lain yang menjadi kendala dalam melaksanakan praktikum di laboratorium.

DRY LABORATORIUM (DRY LAB)

Dry Laboratorium (dry lab), atau yang sering juga disebut dengan laboratorium virtual atau laboratorium kering adalah suatu multimedia interaktif yang dirancang khusus untuk melakukan suatu percobaan dengan melakukan simulasi dengan menggunakan komputer (http://edutechwiki.unige.ch/en/Nirtual_laboratory). Dalam pelaksanaannya, seseorang memerlukan sedikit kemampuan awal tentang komputer. *Dry lab* merupakan suatu program yang membuat mahasiswa dapat mempelajari materi praktikum secara interaktif sehingga *laboratorium environment* tetap akan terbangun seperti seolah-olah mahasiswa menyelenggarakan praktikum secara nyata di lapangan ataupun di dalam laboratorium.

Di UT, *dry lab* merupakan adaptasi atau penyempurnaan dari pengembangan bahan ajar non cetak yang telah dikembangkan sebelumnya, yaitu bahan ajar berbantuan komputer (*Computer Assisted Instructional*) atau disebut CAI. Perbedaan *dry lab* dengan CAI antara lain pada fokus materi yang disajikan, *dry lab* memfokuskan pada materi praktikum atau praktik sehingga perlu dilengkapi dengan gambar-gambar, animasi, dan simulasi yang cukup rumit. CAI dikembangkan dengan piranti lunak *authorware*, sedangkan *dry lab* menggunakan program *flash* yang dapat mengakomodasi kebutuhan multimedia untuk praktikum atau praktik.

Dry lab atau laboratorium kering pada dasarnya adalah berupa *software* yang dijalankan oleh komputer. Semua peralatan yang diperlukan oleh sebuah laboratorium terdapat di dalam *software* tersebut. Dengan memiliki sebuah laboratorium berbasis komputer dan berbagai simulasi praktikum maka seluruh fasilitas dan sarana prasarana praktikum telah tersedia seperti layaknya laboratorium basah, namun sifatnya maya. Jenis praktikum memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan lainnya sehingga jenis *software* yang digunakan di dalam mengoperasikan *dry lab* akan sangat berbeda pula untuk masing-masing praktikum. Misalnya, *dry lab* untuk praktikum biologi, fisika, dan kimia yang memerlukan interaksi serta berbagai simulasi membutuhkan *software* yang berbeda dengan *dry lab* pada praktikum akuntansi yang memerlukan perhitungan matematis. Demikian pula, kebutuhan terhadap *software dry lab* yang berbeda dapat menuntut spesifikasi yang berbeda terhadap *hardware* atau komputer yang digunakan. Komputer dan TIK dalam perkembangannya banyak dimanfaatkan untuk kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Dengan memanfaatkan berbagai kelebihan TIK maka teknologi ini dapat dijadikan sebagai media dan sumber belajar dalam bidang studi tertentu di samping media lain.

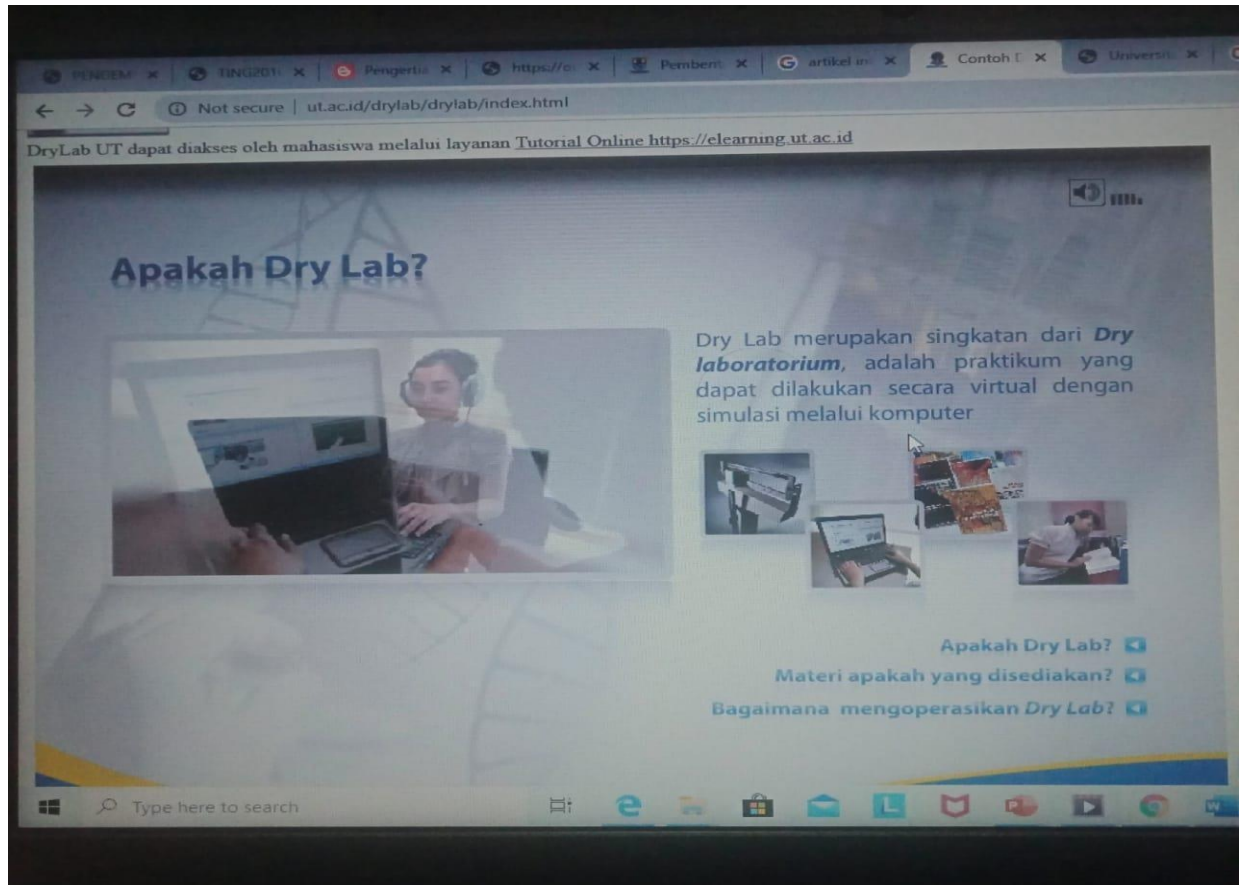
Menurut Coburn (1985) dalam Suyatna (2009), penggunaan komputer dalam pembelajaran dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis sebagai berikut.

- a. Program latihan, yaitu program yang dirancang untuk digunakan mahasiswa dalam melakukan latihan-latihan soal.

- b. Program tutorial, yaitu program yang dirancang agar komputer dapat digunakan sebagai tutor.
- c. Program demonstrasi, yaitu program yang digunakan untuk memvisualisasikan konsep yang abstrak.
- d. Program simulasi, yaitu program yang digunakan untuk memvisualisasikan konsep yang dinamik.
- e. Program permainan instruksional, yaitu program yang digunakan untuk permainan dengan menggunakan instruksi komputer dengan tujuan untuk meningkatkan pemahaman terhadap materi yang diajarkan.

LAYANAN PRAKTIKUM MELALUI *DRY LAB* DI UT

UT menyediakan *dry lab* sebagai salah satu alternatif layanan dalam penyelenggaraan praktikum. Dengan layanan *dry lab* mahasiswa dapat melakukan simulasi percobaan praktikum secara perorangan ataupun kelompok tanpa terpaku pada jadwal yang sama karena dapat dilakukan kapan saja secara berulang-ulang sesuai dengan tingkat pemahaman mahasiswa. Praktikum yang secara realitas memerlukan waktu beberapa hari bahkan minggu dapat dipersingkat tanpa mengurangi makna dari kegiatan praktikum tersebut. Hasil uji coba yang dilakukan oleh Program Studi Biologi, FMIPA-UT, menunjukkan bahwa selain mempunyai jangkauan yang luas dengan wilayah geografi yang berbeda, *dry lab* juga menjadi suatu kegiatan yang menyenangkan bagi mahasiswa dan dapat dilaksanakan dengan mudah dan murah (Winarni dkk, 2012).



Gambar 1.
Tampilan Laman Dry Lab UT
<https://www.ut.ac.id/drylab/drylab/index.html>

Beberapa kelebihan *dry lab*, antara lain dapat memperbesar objek kecil dan tidak tampak oleh mata. Sebaliknya, objek yang sangat besar yang tidak mungkin dihadirkan dalam pembelajaran dapatdikecilkan (Resmiyanto (2009). Demikian pula dengan peristiwa yang kompleks, rumit, dan berlangsung cepat atau lambat, serta objek atau peristiwa yang berbahaya dapat dengan mudah dilakukansacara berulang-ulang. Dry lab juga dapat mempersingkat pengamatan dari sebuah siklus, seperti siklus hidup tumbuhan yang hidup berpuluh-puluh tahun, atau siklus terbentuknya hutan primer dari sebuah suksesi ekosistem, dan sebagainya. Pengembangan materi *dry lab* di UT dimaksudkan untuk beberapa hal sebagai berikut:

a. Mahasiswa Dapat Melaksanakan Praktikum Secara Mandiri.

Mahasiswa dapat menyelenggarakan praktikum secara mandiri di lapangan. Pemanfaatan *dry lab* juga dapat menghemat biaya karena mahasiswa tidak harus datang ke laboratorium untuk melaksanakan praktikum secara berkelompok. Praktikum dapat dilakukan secara mandiri. Namun demikian, tidak semua praktikum dapat dilakukan secara mandiri. Praktikum yang sifatnya memerlukan kompetensi skill tidak dapat dilakukan secara mandiri.

b. Memberikan Wawasan Terhadap Konsep dan Prosedur yang Harus Dikuasai dalam Praktikum.

Alasan lain dikembangkannya *dry lab* adalah untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam pelaksanaan praktikum. Salah satu kendala dalam praktikum adalah mahasiswa mempunyai *skill* yang rendah dalam menggunakan dan mengoperasikan alat-alat laboratorium. Hal ini akan menghambat pelaksanaan praktikum, karena instruktur akan kehilangan banyak waktu untuk menjelaskan terlebih dahulu bagaimana fungsi alat dan bahan serta cara praktikum. Di sisi lain beberapa mahasiswa dalam kelompoknya yang memang telah siap dengan praktikum akan merasa bosan dan akhirnya tidak antusias dalam melaksanakan praktikum. Untuk alasan itulah maka materi *dry lab* juga mengembangkan prosedur praktikum dan simulasi cara penggunaan alat yang akan digunakan dalam praktikum, serta cara praktikum di laboratorium yang disimulasikan secara virtual. Dengan demikian, ketika pelaksanaan praktikum di laboratorium basah, mahasiswa sudah dapat melakukan praktikum dengan lancar. Harapannya sebelum praktikan dilaksanakan mahasiswa sudah siap dengan materi atau memahami apa yang harus dilakukan, dan pada akhirnya akan berpartisipasi aktif dan lebih lancar dalam melakukan praktikum.

Saat ini, UT telah mengembangkan sebanyak 180 program *dry lab* dari 64 mata kuliah yang dilengkapi praktik atau praktikum. Penerapan praktikum tidak hanya pada disiplin ilmu eksakta yang banyak menerapkan ilmu-ilmu murni saja,

namun juga pada berbagai disiplin ilmu yang dimaksudkan nantinya dapat menguatkan konsep dan pengetahuan yang didapat pada teori untuk diterapkan kepada masalah-masalah yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari. Pengembangan dry lab tidak hanya mencakup pengenalan alat dan bahan praktikum serta prosedur pelaksanaan praktikum yang akan dilakukan pada laboratorium basah dan di lapangan, tetapi juga mengembangkan praktikum virtual yang dapat dilakukan secara mandiri oleh mahasiswa. Pengembangan praktikum secara mandiri hanya dilakukan untuk materi praktikum yang dapat dilaksanakan oleh mahasiswa dengan memanfaatkan alat dan bahan yang mudah diperoleh yang ada di sekitar tempat tinggal atau lingkungan kerja mahasiswa. Sedangkan materi praktikum yang mengharuskan kompetensi keterampilan di laboratorium tetap harus dilakukan secara riil di laboratorium di lapangan.

SKEMA PENGEMBANGAN DRY LAB

Universitas Terbuka secara terus menerus berupaya meningkatkan kualitas akademik, diantaranya dengan menjamin kualitas penyelenggaraan proses belajar mengajar mahasiswa, termasuk dalam kegiatan praktik dan praktikum. Hal ini secara eksplisit tertuang di dalam Rencana Strategis UT tahun 2010-2021 dan Rencana Operasional tahun 2010-2013 yang menargetkan bahwa pada akhir 2013 seluruh mata kuliah praktikum/berpraktikum telah memiliki fasilitas *dry lab* (Renstra UT, 2010). Target tersebut dicapai secara berangsur-angsur dicapai dengan meningkatkan persentase capaian setiap tahunnya.

Upaya pencapaian target tersebut dimulai pada tahun 2008 dengan membuat rancangan strategi pengembangan, termasuk studi banding, dan pelatihan kepada para dosen yang akan mengembangkannya. Pada tahun 2009 mulai dikembangkan prototipe *dry lab* untuk 5 (lima) mata kuliah praktikum yang dipilih dari beberapa Program Studi, antara lain Praktikum Taksonomi Tumbuhan Tinggi (BIOL4447) dari Program Studi Biologi-FMIPA, Praktikum Kimia 2 (PEKI4420) dari Program Studi Pendidikan Kimia-FKIP, praktik Pengantar Akuntansi (EKSI4101) dari Program Studi Akuntansi, materi pengayaan praktikum mandiri Konservasi Bahan Pustaka (PUST2137) dari Program Studi Ilmu Komunikasi-FISIP, dan praktikum mandiri Komputer dan Media

Pembelajaran (IDIK4010) dari Program 02 PGSD-FKIP. Selanjutnya, tahun 2010 hingga tahun 2012 jumlah program yang dikembangkan terus ditambah sejalan dengan target yang hendak dicapai. Akhirnya pada tahun 2013, program *dry lab* telah dikembangkan untuk seluruh mata kuliah praktik dan praktikum.

Keterselenggaraan praktikum dengan menggunakan *dry lab* sangat tergantung kepada jaringan dan keterampilan penggunaan komputer dari mahasiswa sehingga diperlukan uji coba secara menyeluruh dalam rangka mengetahui kenyamanan melakukan praktikum dengan menggunakan komputer. Hasil uji coba yang dilakukan tahun 2010 dengan melibatkan mahasiswa dan instruktur terhadap penggunaan *dry lab* praktikum Taksonomi Tumbuhan Tinggi (BIOL4447) menunjukkan bahwa mahasiswa dan instruktur menyatakan bahwa praktikum dengan program *dry lab* cukup nyaman dilakukan dan dapat dilakukan secara mandiri, serta sangat membantu mahasiswa untuk memahami prosedur dan substansi bagi praktikum yang akan dilakukan di laboratorium basah (Winarni dkk, 2012). Pada prinsipnya, Pengembangan *dry lab* di UT diperuntukkan bagi mahasiswa untuk dapat melakukan praktikum secara mandiri.

Oleh karena itu, pengembangannya mengikuti kaidah pada pembelajaran jarak jauh yaitu bersifat *self instructional* untuk memastikan agar *dry lab* dapat digunakan untuk praktikum secara mandiri oleh mahasiswa. Pengembangannya dilakukan oleh Tim yang terdiri atas penulis naskah yaitu pengampu mata kuliah, ahli materi, ahli media, pengarah instruksional desain, dan *storyboard*, animator, ilustrator, *layoutter*, produser media dan Programme komputer, programmer web, dan narator. Karena pengelolaan yang cukup kompleks maka pengembangan *dry lab* memerlukan waktu yang cukup lama, yakni mulai penulisan naskah sampai produk *dry lab* siap digandakan memerlukan waktu sekitar satu tahun.

Berbagai produk *dry lab* dapat diakses melalui UT-Online (<http://student.ut.ac.id>), Iaman yang diperuntukkan bagi mahasiswa. Namun demikian, untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa yang tinggal di suatu wilayah yang tidak terjangkau oleh jaringan internet maka materi *dry lab* juga digandakan dalam bentuk *compact disk* (CD), yang didistribusikan bersamaan dengan bahan ajar cetak untuk mata kuliah terkait.

Dry lab didesain sedemikian rupa sesuai dengan konsep self instruksional yang dapat dipelajari secara mandiri oleh mahasiswa. Adapun secara rinci materi *dry lab* terdiri atas:

- a. landasan teori dari seluruh topik yang akan dipraktikumkan;
- b. latar belakang, tujuan dan prosedur dari setiap topik;
- c. bahan dan alat yang digunakan;
- d. tes penguasaan materi yang akan dipraktikumkan;
- e. pelaksanaan praktikum dan pelaporan.

Untuk menjamin kualitas materi *dry lab* yang terstandar maka proses pengembangannya dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut.

a. Persiapan

Persiapan mencakup penyusunan Garis-garis Besar Program Multimedia (GBPM), yang dimaksudkan untuk menyusun rancangan materi, media yang akan dikembangkan dan identifikasi berbagai aset digital, serta sumber-sumber referensi yang akan digunakan.

b. Pengembangan

Pada tahap ini dilakukan penyusunan *storyboard*, integrasi aset digital dan narasi, visualisasi, serta penyusunan assessment. Dalam proses pengembangan ini dilakukan progress check secara kontinyu dengan melibatkan penulis *storyboard*, ahli materi, ahli media, ahli instruksional, dan programmer untuk memastikan bahwa materi sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan.

c. Produksi master

Tahap selanjutnya adalah produksi master, yang secara rinci dapat dilihat pada Gambar 1. Tahapan ini dimulai dengan pembuatan format/design template, simbol-simbol navigasi, pembuatan ilustrasi dan gambar, slide show, animasi, simulasi, pengambilan video, perekaman narasi, editing audio/video, dan pengintegrasian berbagai aset digital. Pada tahapan ini juga dilakukan *user acceptance test* (UAT), yang bertujuan untuk mengetahui persepsi pengguna dalam menggunakan terhadap tingkat kemudahan dalam menggunakan *dry lab* terkait. Hasil yang diperoleh digunakan untuk pertimbangan pada saat

menelaah dan memperbaiki master yang sudah jadi sampai kemudian menjadi produk final yang siap digandakan.



Gambar2.

Alur Produksi Master (Chang, 2012)

TANTANGAN PENGEMBANGAN *DRY LAB* KE DEPAN

Dry lab yang mulai dikembangkan sejak 2009, saat ini hanya dapat digunakan dengan komputer *stand alone* atau *Personal Computer* (PC) yang telah terinstal program *flash* di dalamnya. Namun demikian, dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi, semakin tingginya penetrasi internet di Indonesia, dan semakin tingginya aksesibilitas internet melalui *smartphone* maka inovasi pengembangan *dry lab* ke depan diarahkan pada berbagai inovasi agar program ini dapat diakses mahasiswa melalui berbagai media. Dari pengamatan selama 8 bulan (Juli 2013-Februari 2014) menunjukkan bahwa dari total 2.072.846 kunjungan mahasiswa yang mengakses *UT-Online*, sebanyak 1.710.828 (82,50 %) mengakses melalui dekstop, 300.571 (14,50 %) melalui *smartphone* dengan *android platform*, dan 61.447 (2,96 %) melalui tablet. Meskipun akses terbesar mahasiswa dilakukan melalui dekstop, namun akses pengunjung baru (*first time visitor*) banyak dilakukan melalui

smartphone berbasis android mengalami peningkatan terbesar, yaitu 26,65 %, diikuti dengan yang melalui desktop 23,45 %, dan tablet 14 %. Dengan semakin meningkatnya pengunjung baru yang mengakses melalui *smartphone* maka UT perlu memberikan layanan *dry lab* yang dapat diakses melalui *smartphone*. Untuk itu, pada 2014 mulai dilakukan persiapan konversi materi *dry lab* yang berbasis Apps sehingga diharapkan pada tahun 2015 mahasiswa akan dapat mengakses program *dry lab* melalui tablet dan *smartphone*. Hal lain yang juga menjadi tantangan dalam rangka menghasilkan produk *dry lab* dengan kualitas terstandar adalah bagaimana menciptakan dan membangun lingkungan praktikum virtual melalui interaktivitas sehingga kondisi praktikum akan sesuai dengan kondisi riil di lapangan. Dengan membangun lingkungan praktikum diharapkan materi praktikum menjadi lebih menarik dan sesuai dengan kondisi riil praktik dan praktikum di lapangan, dengan harapan kompetensi yang diharapkan dapat tercapai

KESIMPULAN

Bahan Ajar Non Cetak (BANC) merupakan bahan ajar pendukung yang berisi penjelasan dan pengayaan materi modul yang sulit dipahami. BANC yang dikembangkan pada matakuliah berpraktikum yang disebut *Dry Laboratorium*. *Dry Laboratorium* atau disebut *Dry lab* adalah praktikum yang dilakukan secara virtual dengan simulasi melalui komputer. Pengembangan *Dry Lab* merupakan salah satu media pembelajaran yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem belajar jarak jauh. *Dry Lab* bersifat mandiri, mudah di akses, interaktif, fleksibel dan mudah digunakan (*user friendly*) serta berkualitas. Program *Dry Lab* sebagai media belajar akuntansi berbasis teknologi informasi bagi matakuliah berpraktikum dan sekaligus sebagai solusi praktikum pendidikan tinggi jarak jauh (PTJJ). Mahasiswa dapat belajar di mana saja dan kapan saja selama media belajar dan sarana komunikasi tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulhak, Iskak. (2000). *Pelaksanaan Inovasi Pendidikan*. Penerbitan Universitas Terbuka: Jakarta.
- Aqib. Z. (2013). Model-Model, Media, dan Strategi Pembelajaran Kontekstual (Inovatif). YRAMA WIDYA: Bandung.
- Assandhimitra, dkk. (2004). Pendidikan Tinggi Jarak Jauh. Universitas Terbuka: Jakarta.
- Chang, Budi. (2010). Materi Pelatihan Pengembangan *Drylab*. PT Kandel Multimedia.
- Damoense, M.Y. (2003), "Online learning – effective learning for higher education in South Africa. *Australian Journal of Educational Technology*, Vol. 19 No. 1, pp. 25-45, diunduh dari www.ascilite.org.au/ajet/ajet19/damoense.html
- Degeng, I.N.S. (1989). *Ilmu Pengajaran Taksonomi Variabel*. Depdikbud: Jakarta.
- Dinn Wahyudin, dkk., (2012). Pengantar Pendidikan. Universitas Terbuka: Tangerang Selatan.
- Garnett, K. (1998). "Math learning disabilities", diunduh dari www.ldonline.org/ld_indepth/math_skills/garnett.html
- Hardhono, A.P. (2002). Potensi Teknologi Komunikasi dan Informasi Dalam Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh*, Vol. 3 No. 1.
- Jenks, M.S., & Springer, J.M. (2002). A view of the research on the efficacy of CAI. *Electronic Journal for The Integration of Technology in Education*, Vol. 1, No. 2.
- Joni, T.R. (1992). *Strategi Belajar-Mengajar*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan: Jakarta.
- Krisnadi, E. (2007). *Pelatihan Penulisan Naskah Program Multi Media*. Makalah Pelatihan. Universitas Terbuka: Jakarta.
- Made, Wena. (2013). *Strategi Pembelajaran Inovatif Kontemporer*. Bumi Aksara: Jakarta Timur.

Roschelle, Jeremy M , Roy D Pea, Christopher M Hoadley, Douglas N Gordin, Barbara M Means. (2000). The Future of Children. *Los Altos: Fall 2000*. Vol. 10, Iss. 2; pg. 76, 26 pgs.

Scheckler, R. (2003). *Virtual labs: a substitute for traditional labs? In Curriculum and instruction*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.

Winataputra, Udin S. dkk. (2011). *Pembaharuan Dalam Pembelajaran*. Universitas Terbuka: Jakarta.



Ronald J. Pongantung, S.AP, MAP, Lahir di Motoling, 13 Juli 1981, Pegawai Negeri Sipil di Univ Terbuka UPBJJ-UT Manado, sejak tahun 2008. Mendapatkan gelar sarjana tahun 2007 di Universitas Sam Ratulang Manado. Gelar Magister di Universitas Negeri Manado tahun 2014. Saat ini sedang menempuh Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang.

INOVASI PENGELOLAAN RUMAH SUSUN PEMERINTAH KOTA SEMARANG PADA DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN KOTA SEMARANG

Oleh: Elita Nugraheni

PENDAHULUAN

Salah satu tantangan terbesar yang harus dihadapi oleh organisasi saat ini adalah Globalisasi dan Inovasi Teknologi yang terus berkembang dan ini telah mempengaruhi pasar dan juga menyebabkan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Fenomena-fenomena seperti penggunaan internet, media sosial dan teknologi seluler telah merubah perilaku pasar sehingga organisasi perlu menanggapi dan memahami kebutuhan atau keinginan pasar. Oleh karena itu, setiap organisasi diharuskan untuk terus berinovasi serta memperbarui proses dan efisiensi operasionalnya untuk berkolaborasi dengan pasar yang semakin meluas dan beradaptasi dengan perilaku pasar yang selalu berubah. Organisasi yang menolak untuk berubah atau tidak bergerak maju akan dipaksa untuk keluar dari pasar atau bahkan mungkin terhapus oleh organisasi-organisasi atau perusahaan- perusahaan yang terus melakukan inovasi untuk bergerak maju ke depan.

Dengan kata lain, apabila suatu organisasi atau perusahaan ingin tetap eksis di dunia bisnisnya, maka organisasi atau perusahaan yang bersangkutan harus melakukan perubahan atau inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk menanggapi situasi terkini atau memenuhi kebutuhan pasar barunya, sebagaimana halnya dengan organisasi publik seperti Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman bahwa saat ini sudah bukan zamannya lagi untuk melakukan suatu hal yang sama setiap tahunnya untuk mendapatkan hasil yang sama, karena opini publik terhadap aktivitas Dinas dalam bidang pelayanan masyarakat khususnya pelayanan rumah susun masih cenderung melemah ketimbang keunggulan yang dapat diwujudkan secara konkrit. Kelemahan ini tercermin dari keluhan dari masyarakat terhadap terjadinya penyimpangan baik biaya, prosedur, atau ketidakpastian waktu untuk suatu jasa yang diinginkan. Keluhan masyarakat khususnya penghuni rumah susun maupun masyarakat yang ingin mendapatkan sewa rumah susun milik pemerintah Kota Semarang yang

tidak dapat tersampaikan secara baik, salah satunya disebabkan tidak adanya akses informasi yang terbuka. Hal ini menyebabkan semakin tinggi tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih berkualitas, namun dalam prakteknya terutama dalam penyelenggaraan pemerintahan tingkat bawah, kualitas pelayanan publik masih belum optimal.

Menurut Albercht dan Zemke (1990) kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan. Sementara Mohammad (2003) menyebutkan bahwa pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada aspek-aspek seperti bagaimana pola penyelenggaraannya, dukungan sumber daya manusia dan kelembagaan yang mengelola.

Merujuk pendapat di atas, sebagaimana halnya pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang merupakan Dinas teknis yang terbentuk berdasarkan Perda Kota Semarang Nomer 14 Tahun 2016, yang merupakan penggabungan dari 3 (tiga) Dinas yang meliputi Dinas Tata Kota dan Kawasan Permukiman (DTKP), Dinas Penerangan Jalan Umum dan Jalan Raya (DPJPR), serta Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP) harus melakukan perubahan organisasi baik secara struktur organisasinya maupun tugas pokok fungsinya.

Sebagai Dinas teknis yang memiliki tugas dan fungsi melayani masyarakat di bidang Permukiman, bidang Pertamanan dan Pemakaman, bidang Prasarana Sarana dan Utilitas, dan bidang Rumah Umum dan Rumah Swadaya. Adapun wewenang pelayanan yang langsung diberikan ke masyarakat adalah pelayanan pemakaman jenazah, pelayanan penebangan pohon, dan pelayanan penghunian Rumah Susun Sewa. Adapun wilayah kerja Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman meliputi seluruh wilayah Kota Semarang yang terdiri dari 16 kecamatan dan 177 kelurahan.

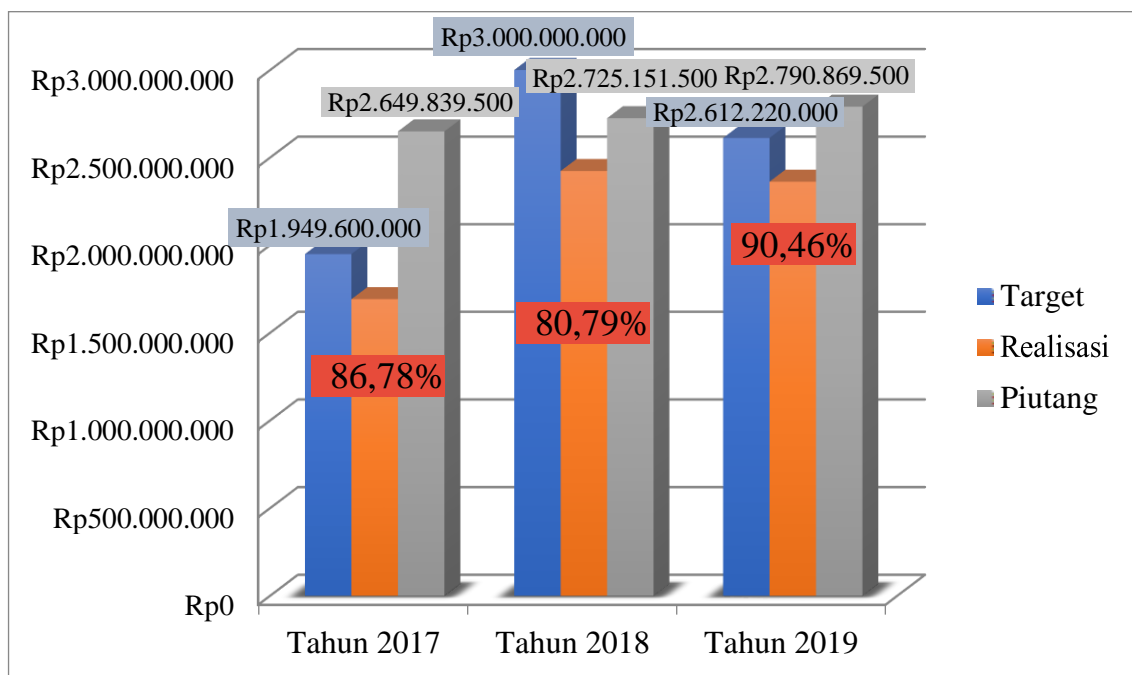
Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman (DISPERKIM) Kota Semarang meskipun baru berdiri, tetap harus menjalankan tugas dan fungsinya dalam melayani masyarakat dan selalu berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya. Salah satu wewenang pelayanan yang dilakukan oleh DISPERKIM dalam bentuk UPTD Rumah Susun adalah mengelola rumah susun milik Pemerintah Kota Semarang. Selama melakukan pengelolaan sejak awal tahun

2017 sampai sekarang adalah pengelolaan Rumah Susun Milik Pemerintah Kota Semarang yang masih bersifat tradisional atau seadanya, di mana dalam pengadministrasian penghuni, keuangan dan biaya operasional masih kurang tertib, Secara riil di lapangan sebagai organisasi baru karena adanya perubahan struktur organisasi dengan jumlah aparat pelaksana yang terbatas dan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang seadanya, bangunan kantor dan sarana prasarana kerja yang seadanya, lokasi tempat kerja yang tersebar di beberapa lokasi, semua itu perlu adanya kerja keras untuk melakukan pembenahan dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat Kota Semarang.

Dari beberapa permasalahan yang ada pada UPTD Rusun pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang, dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Di lihat dari sisi pendapatan, dimana rumah susun milik pemerintah Kota Semarang sebagai salah satu sumber retribusi pendapatan bagi pemerintah Kota Semarang dan diperuntukkan bagi warga Kota Semarang (KTP Kota Semarang) yang masuk kategori Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) dan sudah berkeluarga. Sejak berdirinya rumah susun milik pemerintah Kota Semarang tahun 2009 sampai tahun 2016 yang semula dikelola oleh Dinas Tata Kota dan Permukiman Kota Semarang kemudian pada tahun 2017 pengelolaannya dialihkan kepada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang dalam realisasi pendapatannya tidak pernah memenuhi target yang sudah ditetapkan, bahkan tunggakan pembayaran sewa setiap tahunnya cenderung meningkat dan pengadministrasian keuangan baik pendapatan dan piutang dari masing-masing penghuni rusun tidak tercatat dengan baik, sehingga menimbulkan keengganan dari penghuni untuk menghindar dari tagihan pembayaran sewa dengan berbagai alasan seperti; untuk bayar sekolah, untuk beli kebutuhan pokok, untuk lebaran dan sebagainya.

Di bawah ini tabel yang menunjukkan realisasi pendapatan dari retribusi sewa Rumah Susun milik Pemerintah Kota Semarang adalah sebagai berikut:



Sumber : Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang, 2020

- 2) Di lihat dari sisi Pengadminstrasian Penghuni Rusun baik berupa data penghuni Rusun tiap blok nya, data pembayaran sewa rusun tiap bulannya, dan data pembayaran piutang serta data unit rusun yang tidak disewa, selama ini masih secara manual dan kurang tertib serta tidak akurat. Adapun peraturan walikota no 9 tahun 2009, mewajibkan penghuni Rusun memenuhi kewajibannya, seperti :memiliki surat perjanjian sewa, Pembayaran listrik dan air, menjaga kebersihan lingkungan dan melakukan jual beli Rusun secara illegal. Sebagai contoh dalam Pelayanan sewa Rumah Susun Kota Semarang, hal sama terjadi pada saat warga Kota Semarang yang mengajukan sewa rumah susun dikenakan biaya yang tidak semestinya oleh oknum aparat, hasil wawancara singkat dengan beberapa pemohon sewa Rumah Susun Kota Semarang yang dilakukan pada awal tahun 2017, perilaku aparat dalam pelayanan dan pengurusan ijin penghuni Rumah Susun cenderung kurang ramah, tidak transparan, minta dilayani dan tidak tepat waktu. Biaya pelayanan relatif mahal dari biaya yang seharusnya.
- 3) Di lihat dari sisi kemampuan sumber daya manusianya yang terbatas, dengan jumlah pegawai ASN sebanyak 15 orang, dengan pendidikan (SMP s/d SMA) sebanyak 10 orang, dan sebanyak 5 pendidikan D3 s/d Sarjana, sedangkan

untuk pegawai kontrak sebanyak 8 orang dengan latar belakang Pendidikan bervariasi, karena sebagian besar adalah generasi masa kini/ milenial sehingga pola kerjanya juga berbeda dengan pegawai ASN. Dari jumlah pegawai yang cukup terbatas dalam mengelola rumah susun milik pemerintah Kota Semarang sebanyak 9 Lokasi atau sekitar 2900 unit rumah sewa tentu sangat sulit untuk pengendalian dan pengawasannya sedang kemampuan kompetensi, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh aparat pelaksana/ASN kurang memadai, dengan pola kerja yang masih mengikuti budaya kerja pada Dinas sebelumnya, sehingga dalam melaksanakan pelayanan sering tidak tepat waktu dan lama waktu penyelesaiannya.

- 4) Di lihat pada sisi sarana dan prasarana kerja, kondisi di lapangan sarana dan prasarana kerja yang dipergunakan tidak mengikuti perkembangan jaman, sebagai contoh bangunan kantor yang kurang terawat dengan fasilitas yang seadanya sebagai contoh yaitu alat kerja seperti kendaraan operasional dan alat-alat perkantoran, alat kebersihan lingkungan seperti mesin potong rumput, bak sampah dan sebagainya, pompa air dan sebagainya yang kurang memadai.
- 5) Dapat dilihat dari sisi penganggaran, terbatasnya pengalokasian anggaran yang dipergunakan untuk biaya operasional dan pemeliharaan rumah susun milik pemerintah tersebut.
- 6) Dapat dilihat dari sisi pengawasan dan pengendalian, kelemahan utamanya pengendalian internal dan pengawasan aparat pelaksana di lingkungan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman yang belum efektif, sehingga masih ada sewa rumah susun secara illegal dan tidak sesuai regulasi yang ada.

Berdasarkan permasalahan ini, maka kami mencoba melakukan inovasi yang sesuai dalam pengelolaan sewa rumah susun milik pemerintah Kota Semarang pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman.

PEMBAHASAN

Menurut Datta dalam Wawan dkk (2015) menyatakan bahwa sebuah kegiatan inovasi adalah bagaimana melaksanakan suatu kegiatan yang dapat menambah nilai (*added value*) dan keunggulan dari keadaan dan situasi saat ini,

sedang menurut Burgelman (1990) menyatakan inovasi merupakan proses menciptakan nilai yang dimotori oleh kemampuan untuk melihat hubungan, peluang, dan kemudian mengambil manfaat dari hal-hal tersebut. Menurut Damanpour dalam Yogi Suwarno inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi yang baru, teknologi proses produksi yang baru, system struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi. Sedangkan menurut Stephen Robbins (1994) mendefinisikan inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Inovasi memiliki 4 (empat) ciri yaitu:

- 1) Memiliki kekhasan/khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
- 2) Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.
- 3) Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
- 4) Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut peraturan MENPAN dan RB Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Publik menyatakan bahwa inovasi adalah proses kreatif penciptaan pengetahuan dalam melakukan penemuan baru yang berbeda dan atau modifikasi dari yang sudah ada, sedangkan inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan public baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan kata lain inovasi pelayanan publik sendiri tidak mengharuskan suatu penemuan baru tetapi dapat merupakan suatu pendekatan baru yang bersifat kontekstual dalam arti inovasi tidak terbatas

dari tidak ada kemudian muncul gagasan dan praktek inovasi, tetapi dapat berupa inovasi hasil dari perluasan maupun peningkatan kualitas pada inovasi yang ada.

Seperti yang disampaikan oleh Albury (2003) dalam Yogi secara sederhana mendefinisikan inovasi sebagai *new ideas that work* yang berarti inovasi adalah berhubungan dengan ide-ide baru yang bermanfaat. Inovasi dengan sifat kebaruannya harus mempunyai nilai manfaat.

Dalam inovasi dikenal adanya tipologi inovasi. Mulgan dan Albury dalam muluk menjelaskan 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, meliputi:

- 1) Inovasi produk atau layanan adalah perubahan bentuk dan desain produk atau layanan;
- 2) Inovasi proses adalah pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan untuk berinovasi;
- 3) Inovasi metode pelayanan adalah perubahan baru dalam berinteraksi dengan pelanggan atau cara dalam memberikan pelayanan;
- 4) Inovasi dalam strategi atau kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi organisasi baru beserta alasannya yang berangkat dari realitas yang ada;
- 5) Inovasi sistem merupakan cara baru atau yang diperbaharui dalam interaksi dengan aktor-aktor lain atau dengan adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan (*changes in governance*).

Menurut Roger dalam LAN (2007) mengatakan bahwa inovasi mempunyai atribut sebagai berikut:

1. Keuntungan relatif. Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan nilai dibandingkan dengan inovasi sebelumnya.
2. Kesesuaian. Inovasi juga mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang diganti.

3. Kerumitan. Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya.
4. Kemungkinan dicoba. Inovasi hanya bisa diterima apabila telah diuji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai dibandingkan dengan inovasi yang lama.
5. Kemudahan diamati, sebuah inovasi harus dapat diamati, dari segi bagaimana sebuah inovasi bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Berdasarkan pengertian di atas, inovasi khususnya dalam pelayanan publik adalah 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 yang bersifat membawa perubahan kearah yang lebih baik, atau dengan kata lain inovasi merupakan penemuan baru yang berbeda dari yang sebelumnya berupa hasil pemikiran dan ide yang dikembangkan juga diimplementasikan agar dirasakan manfaatnya.

Di bawah ini kami sampaikan kondisi sebelum dan sesudah inovasi yang dilakukan Dinas pada UPTD Rumah Susun pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman seperti:

➤ Sebelum Inovasi

1. Tata cara pendaftaran penghuni Rusun masih bersifat manual, di mana warga kota Semarang yang ingin mengajukan sewa Rusun harus bolak balik ke kantor UPTD Rusun dan biayanya tidak transparan, waktunya tidak jelas.
2. Data penghuni rusun belum tertib dan akurat, baik nama, jumlah penghuni per unit.
3. Pengadministrasian keuangan pembayaran sewa dan piutang dengan mencatat pada buku besar secara manual dan belum tertib dan akurat.
4. Pengadmanistrasian pemeliharaan per unit rusun masih secara manual sehingga rekap perbaikannya sering tidak tersip dengan baik.
5. Kurang tersip pengaduan penghuni Rusun, sehingga aduan dari warga Rusun banyak yang tidak terselesaikan.

6. Kurangnya pengendalian dan pengawasan bagi jual beli Rusun yang dilakukan baik oleh aparat maupun warga penghuni rusun.
 7. Belum adanya inovasi selama ini untuk mempermudah pelayanan rumah susun.
- Sesudah Inovasi:
1. Dilakukan revisi terhadap regulasi tentang penghuni rumah susun Pemerintah Kota Semarang melalui peraturan walikota Semarang, yang saat ini masih dalam proses pengajuan di bagian Hukum.
 2. Biaya administrasi penghunian Rusun Pemerintah Kota Semarang lebih pasti dan jelas.
 3. Untuk pimpinan dan staf UPTD Rusun harus berlatih dan meningkatkan ketrampilannya dalam menggunakan aplikasi tersebut dengan didampingi mentor.
 4. Adanya inovasi pelayanan secara *On-Line* dengan menggunakan Tehnologi Informasi dan Komunikasi, yang mulai dibuat Tahun 2019 dengan Aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang dengan tujuannya:
 - a. Mempermudah bagi warga Kota Semarang yang membutuhkan sewa rumah susun.
 - b. Mempermudah pengawasan dan koordinasi internal UPTD Rumah Susun baik dalam hal data penghuni, pembayaran sewa, pembayaran piutang, biaya pemeliharaan per unit, surat perjanjian sewa maupun data pengaduan warga penghuni Rusun.
 - c. Meningkatkan Kualitas pelayanan Rumah Susun.
 - d. Mempermudah akses informasi pengelolaan Rusun Pemerintah Kota Semarang.
 5. Untuk saat ini Aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang belum dilaunching secara terbuka, masih dalam tahap uji coba karena aplikasinya baru selesai akhir tahun 2019.
 6. Perlunya sosialisasi kepada warga kota Semarang bagi warga yang membutuhkan sewa rumah susun dengan menggunakan aplikasi tersebut.
 7. Adanya transparansi data bagi penghuni rumah susun baik data administrasi maupun data keuangan bagi siapa saja yang membutuhkan

data tersebut. Terutama saat dilakukan audit ataupun melakukan perencanaan baik pendapatan, biaya operasional maupun pemeliharaan Gedung Rumah Susun.

Di bawah ini gambaran Aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang. Aplikasi E-Rusun memuat beberapa menu yang dapat digunakan untuk mempermudah masyarakat Kota Semarang untuk mengakses pelayanan Rumah Susun Pemerintah Kota Semarang sebagai berikut:

1) Tampilan Utama/Home e-Rusun

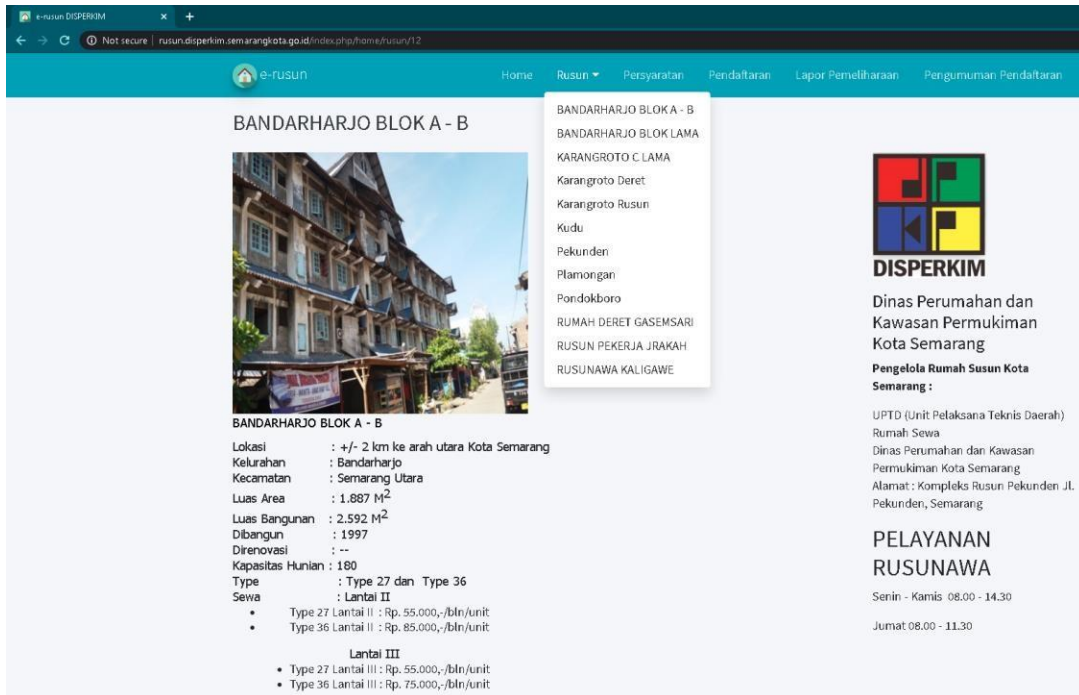
Tampilan utama pada aplikasi ini memuat informasi selayang pandang Rumah Susun di Kota Semarang dan informasi pelayanan UPTD Rumah Susun dan Rusunawa di Kota Semarang. Tampilan utama e-Rusun dapat dilihat seperti pada gambar berikut:



Gambar 1. Tampilan Utama e-Rusun

2) Menu Rusun

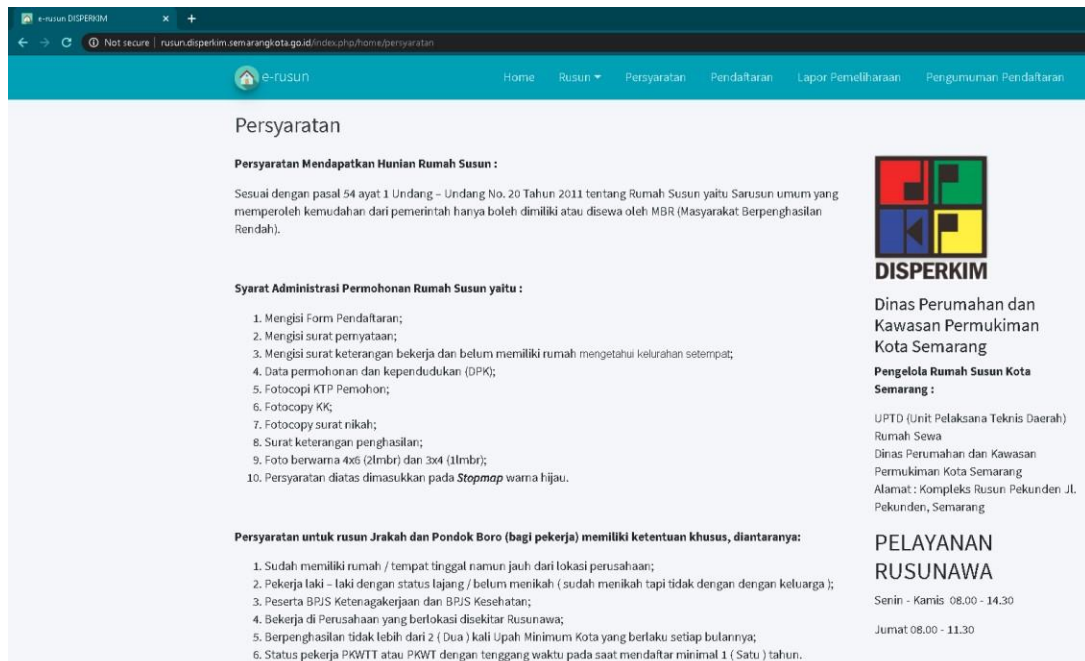
Menu ini menampilkan profil Rusun yang terdapat di Kota Semarang dan memuat berbagai informasi tentang Rusun Kota Semarang meliputi lokasi, luas area dan bangunan, kapasitas hunian, tipe Rusun, dan harga sewa tiap bulan. Tampilan menu Rusun dapat dilihat seperti pada gambar berikut:



Gambar 2. Tampilan Menu Rusun

3) Menu Persyaratan

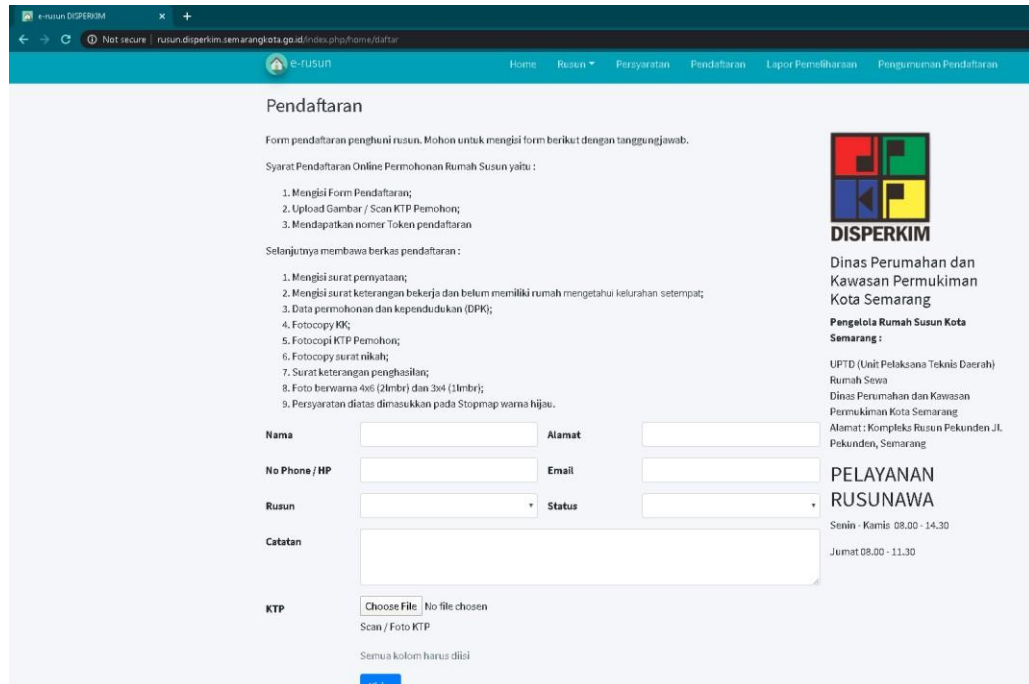
Menu ini menampilkan persyaratan pendaftaran hunian dan ketentuan khusus untuk menjadi penghuni Rusun di Kota Semarang. Tampilan menu Persyaratan dapat dilihat seperti pada gambar berikut:



Gambar 3. Tampilan Menu Persyaratan

4) Menu Pendaftaran

Menu ini menyediakan fasilitas form pendaftaran hunian Rusun secara *online*. Tampilan menu Pendaftaran dapat dilihat seperti pada gambar berikut ini:



The screenshot shows a web browser window with the URL `rusundisperkim.semarangkota.go.id/index.php/home/daftar`. The page title is "Pendaftaran" and it contains the following information:

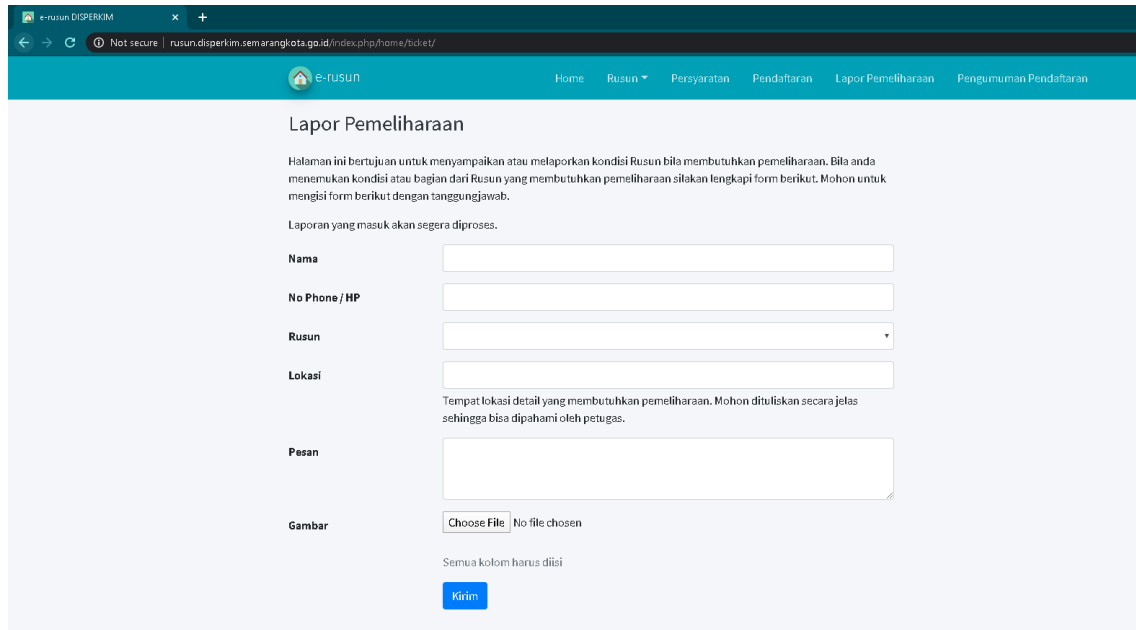
- Form pendaftaran penghuni rusun.** Mohon untuk mengisi form berikut dengan tanggungjawab.
- Syarat Pendaftaran Online Permohonan Rumah Susun yaitu :**
 1. Mengisi Form Pendaftaran;
 2. Upload Gambar / Scan KTP Pemohon;
 3. Mendapatkan nomer Token pendaftaran
- Selanjutnya membawa berkas pendaftaran :**
 1. Mengisi surat pernyataan;
 2. Mengisi surat keterangan bekerja dan belum memiliki rumah mengetahui kelurahan setempat;
 3. Data permohonan dan kependudukan (DPK);
 4. Fotocopy KK;
 5. Fotocopy KTP Pemohon;
 6. Fotocopy surat nikah;
 7. Surat keterangan penghasilan;
 8. Foto berwarna 4x6 (2lmbri) dan 3x4 (1lmbri);
 9. Persyaratan diatas dimasukkan pada Stopmap warna hijau.

The form includes input fields for: Nama, Alamat, No Phone / HP, Email, Rusun (dropdown), Status (dropdown), Catatan (text area), and KTP (file upload). A "Simpan" button is at the bottom. A sidebar on the right contains the logo of DISPERKIM and contact information for the Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Semarang.

Gambar 4. Tampilan Menu Pendaftaran

5) Menu Laporan Pemeliharaan

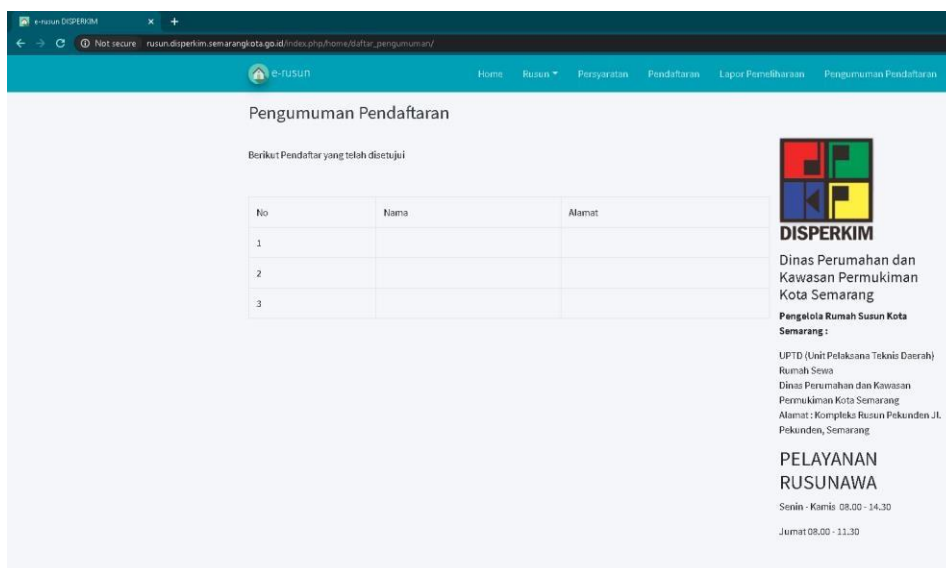
Halaman ini bertujuan untuk menyampaikan atau melaporkan kondisi Rusun bila membutuhkan pemeliharaan yang dilengkapi dengan form laporan pemeliharaan secara *online*, di mana apabila terdapat kondisi atau bagian dari Rusun yang membutuhkan pemeliharaan. Tampilan menu Laporan Pemeliharaan dapat dilihat seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 5. Tampilan Menu Lapor Pemeliharaan

6) Menu Pengumuman Pendaftaran

Menu ini menyediakan halaman pengumuman pendaftaran bagi pendaftar penghuni Rusun yang telah disetujui. Tampilan menu Pengumuman Pendaftaran dapat dilihat seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 6. Tampilan Pengumuman Pendaftaran

Di bawah ini kami, sampaikan inovasi yang dilakukan Dinas pada UPTD Rumah Susun pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman dengan menggunakan pendekatan Everett M. Rogers yang mengatakan bahwa inovasi mempunyai atribut seperti; keuntungan relatif, kesesuaian, kerumitan,

kemungkinan dicoba dan kemudahan diamati. Atribut inovasi yang ada pada UPTD Rusun adalah sebagai berikut:

Pertama, Keuntungan Relatif:

1. Pimpinan dan staf UPTD Rusun harus meningkatkan kualitas dan ketrampilannya dalam penggunaan aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang;
2. Biaya administrasi penghunian Rusun Pemerintah Kota Semarang lebih pasti dan jelas;
3. Adanya inovasi pelayanan secara *On-Line* dengan aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang dengan keuntungan:
 - a. Mempermudah bagi warga Kota Semarang yang membutuhkan sewa rumah susun untuk mengakses aplikasi tersebut,
 - b. Mempermudah pengawasan dan koordinasi internal UPTD Rumah Susun baik dalam hal data penghuni, pembayaran sewa, pembayaran piutang, biaya pemeliharaan per unit, surat perjanjian sewa maupun data pengaduan warga penghuni Rusun,
 - c. Meningkatkan Kualitas pelayanan Rumah Susun,
 - d. Mempermudahkan akses informasi pengelolaan Rusun Pemerintah Kota Semarang.

Kedua, Kesesuaian:

Inovasi sebelumnya semua data penghuni Rusun didalam pengadministrasian penghuni maupun keuangan dilakukan secara manual, dengan menggunakan catatan-catatan pada buku besar dan menggunakan program *Excell*, dengan adanya inovasi pengelolaan administrasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang maka pengadmistrasiannya lebih tertib dan lebih jelas dan transparan.

Ketiga, Kerumitan:

Dibandingkan dengan inovasi terdahulu yang masih manual, maka dengan adanya aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang lebih rumit dikarenakan beberapa tampilan dan menu yang ada diaplikasi harus dipahami oleh pengguna baik petugas UPTD Rusun maupun warga masyarakat yang memanfaatkan aplikasi tersebut.

Keempat, Kemungkinan dicoba:

Inovasi aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang dibuat untuk dapat membantu mempermudah dan memperlancar dalam pengadministrasian penghuni rusun se-Kota Semarang yang relatif banyak dan menyebar di beberapa lokasi, sehingga perlu adanya cara untuk melakukan pengawasan dan pengendalian yang lebih baik dan mudah diakses pengguna informasi tersebut.

Kelima, Kemudahan diamati:

Inovasi aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang dapat mudah diamati oleh siapapun yang membutuhkan data tersebut, dikarenakan menu-menu didalam aplikasi mudah dipahami dan jelas. Harapannya dengan adanya aplikasi tersebut data dan informasi penghuni Rusun Pemerintah Kota Semarang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

KESIMPULAN:

Hasil akhir yang diinginkan dari inovasi dalam pengelolaan rumah susun pemerintah Kota Semarang secara *On-Line* dengan menggunakan Tehnologi Informasi dan Komunikasi, yang mulai dibuat Tahun 2019 dengan Aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang dengan tujuannya:

1. Pimpinan dan staf UPTD Rusun harus meningkatkan kualitas dan ketrampilannya dalam penggunaan aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang;
2. Biaya administrasi penghunian Rusun Pemerintah Kota Semarang lebih pasti dan jelas;
3. Adanya inovasi pelayanan secara *On-Line* dengan aplikasi E-Rusun Pemerintah Kota Semarang dengan keuntungan:
 - a. Mempermudah bagi warga Kota Semarang yang membutuhkan sewa rumah susun untuk mengakses aplikasi tersebut,
 - b. Mempermudah pengawasan dan koordinasi internal UPTD Rumah Susun baik dalam hal data penghuni, pembayaran sewa, pembayaran piutang, biaya pemeliharaan per unit, surat perjanjian sewa maupun data pengaduan warga penghuni Rusun,
 - c. Meningkatkan Kualitas pelayanan Rumah Susun,

- d. Mempermudah akses informasi pengelolaan Rusun Pemerintah Kota Semarang.
4. Untuk Sistem Aplikasi Rumah Susun Pemerintah Kota Semarang saat ini masih dalam tahap uji coba, dimana masih perlu adanya pelatihan dan pendampingan bagi petugas yang menjadi admin disetiap lokasi rumah susun.

DAFTAR PUSTAKA

- Aris Sunarya, Aris. (2016). Reformasi Birokrasi Administrasi Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor Berbasis Mobile Technology di Kantor Bersama Samsat Jawa Timur (JPAP: *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, Oktober 2016, Vol 2. No. 2. hlm.445-462.
- Daryanto, Arief. 2006. *Pengantar Manajemen Publik*. Bogor (Presentasi Program Manajemen dan Bisnis ITB)
- Hamon, Michael M. dan Richard T.Mayer. (2014). *Teori Organisasi Untuk Administrasi Publik*, judul aslinya Organization Theory of Public Administration, diterjemahkan oleh Saut Pasaribu, Bantul: Kreasi Wacana.
- Haris, Nuradiansyah dan Robbi Saepul Rahman. (2019). *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Diandra Kreatif, Cetakan I.
- Materti Remidi Manajemen Publik (ip.umy.ac.id ; diakses tanggal 14 September 2014 (Online).
- Mc Kevitt, David and Lawton, Alan. *Publik Sector Management : Theory, Critique, and Practice*. 1994. Sage Publications, Cromwell Press: Great Britain.
- Mindarti, Lely Indah. (2016). *Aneka Pendekatan dan Teori Dasar Administrasi Publik*, Malang: UB Press.
- Mulyadi, Deddy. (2016). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti untuk Pelayanan Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Owen E. Hughes, *Publik Management and Administration; and Introduction Owen E. Hughes*.1994. by Scholarly and Reference division, ST. MARTIN'S PRESS, INC; New York.

- Rachmawati, Tutik dan Sunia Julian Nasution. (2015). Nilai Demokrasi dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Kantor Imigrasi Bandung, *Jurnal Kebijakan Publik*, Vol.19, No. 2 November 2015.
- Riggs, Fred W. (1996). *Administrasi Negara-negara Berkembang Teori Masyarakat Transisi*, judul aslinya Administration in developing countries, diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh Tim Penerjamaah Yosagama, PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2018). *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen`s Charter dan Standar Pelayanan Minimum*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. (2007). *Buku Seri Inovasi Vol 1-2 Lembaga Administrasi Negara*, Jakarta.
- Shafritz J.M., Ott J.S, dan A.C. Hyde, *Publik Management: The Essential Reading*. 1991. II: Lyceum Books/ Nelson-Hall Publisher; Chicago.
- Thoha, Miftah. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Prenada Media Group: Jakarta.
- Wibawa, Samudra dan Yuyun Purbokusumo. (1998). Peningkatan Akuntabilitas Pelayanan Administrasi, *JKAP*, Vol.2. No. 2 (November, 1998), hlm.38- 51.



Elita Nugraheni, S.Sos, M.Si dilahirkan di Wonosobo, 21 Mei 1972 adalah Kasubag Keuangan dan Aset pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Pemerintah Kota Semarang. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Diponegoro, Jurusan Pemerintahan tahun 1996. Gelar Master diperoleh pada Program Pasca Sarjana Adminitrasi Publik

Universitas Diponegoro tahun 2003. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro.

INOVASI *OPEN DATA* ORGANISASI BADAN PENYELENGGARA PEMILU ERA INDUSTRI 4.0 MELALUI SILON DAN SITUNG KOMISI PEMILIHAN UMUM, DI INDONESIA

Oleh: Agus

PENDAHULUAN

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) yang semakin dinamis dan proses demokratisasi semakin memberi pengaruh terhadap sikap kritis masyarakat dalam menerima layanan publik. Perubahan situasi ini menuntut organisasi publik harus lebih inovatif dalam melakukan kerja-keja kepublikan. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai regulasi untuk mendorong inovasi pemerintahan. Pada tingkatan undang-undang pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Pada area implementasi, pemerintah mengeluarkan regulasi terbaru melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2020 tentang Petunjuk Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah Tahun 2020. Regulasi ini setidaknya menunjukkan betapa Indonesia sudah mulai menyadari urgensi dilaksanakannya inovasi dalam urusan pemerintahannya.

Strategi yang berkembang di era industri 4.0, adalah inovasi transparansi informasi publik melalui open data (OD). Komisi Pemilihan Umum sebagai organisasi penyelenggara Pemilihan Umum (Pemilu) di Indonesia merupakan organisasi publik yang paling berkepentingan dalam manajemen OD. Urgensinya adalah organisasi ini membutuhkan legitimasi dan kepercayaan publik yang tinggi sebagai prasyarat utama terselenggaranya Pemilu demokratis. Argumentasi ini didukung oleh hasil penelitian Guillermo Rosas (2010), yang menemukan “Legislator cenderung lebih percaya pada Pemilu yang diselenggarakan oleh badan penyelenggara Pemilu yang transparan terhadap data Pemilu dan otonom dari proses politik dalam penyelenggaraan Pemilu. Maka era ini, tren di seluruh dunia mengarah pada upaya membangun badan penyelenggara Pemilu yang memiliki dua karakter tersebut”.

Sejak amandemen ke-empat UUD 1945, dengan menaruh pasal 22E UUD 1945 yang menyebutkan “pemilihan umum diselenggarakan oleh suatu komisi pemilihan umum yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri”, maka Indonesia telah masuk dalam praktek model organisasi penyelenggara Pemilu sebagaimana perspektif Rosas di atas. Sebagai organisasi publik, KPU yang memiliki struktur organisasi hingga kabupaten/kota secara hirarkis memiliki komitmen kuat untuk menerapkan manajemen Open Data (OD) yang pada prinsipnya berpedoman pada undang-undang keterbukaan informasi publik. Undang-undang ini mengharuskan seluruh organisasi publik atau badan publik untuk membuka data dan informasi yang dikuasainya kepada publik, dan wajib melayani permintaan data informasi baik dari individu maupun kelompok atau organisasi, karena informasi publik merupakan hak setiap warga negara.

Sejak ditetapkannya kebijakan transparansi tata kelola pemerintahan melalui undang-undang 14 tahun 2008, banyak penelitian yang muncul terkait tema ini. Beberapa di antaranya, Retnowati (2012), Setaman dan kawan-kawan (2013), Febrianningsih (2012), serta Lukito (2015). Seluruh penelitian ini memfokuskan kajian pada bagaimana peran undang-undang keterbukaan informasi publik sebagai cara untuk menghadirkan pemerintahan yang baik. Kajian tersebut cukup membantu penstudi organisasi publik dalam mempelajari layanan informasi publik.

Disukusi ini mengambil posisi yang berbeda, yakni berfokus pada bagaimana keterbukaan informasi sebagai strategi manajemen organisasi berbasis OD. Fokus ini dipandang relevan mengingat OD merupakan kebijakan yang diperlukan untuk membuka akses publik dalam partisipasi politik, sebagaimana tuntutan organisasi publik modern dan tantangan organisasi publik di era 4.0. Sedangkan lokus diskusi yakni Komisi Pemilihan Umum yang hirarki organisasinya sampai di daerah. Alasan pemilihan lokus karena sifat tugas, kewenangan dan fungsi organisasi ini menuntut kecepatan informasi di tengah-tengah publik, agar terbangun dua hal penting, yakni akuntabilitas proses penyelenggaraan Pemilu dan kepercayaan publik terhadap Pemilu.

OPEN DATA

Open Data (OD) mengacu pada prinsip data publik, yakni data yang dikumpulkan, dipelihara, dan digunakan oleh badan pemerintah, dan harus tersedia untuk diakses dan digunakan kembali oleh warga maupun perusahaan (Safira, Widianingsih, Muhtar, dan Irawati, 2019.). Sementara menurut *Open Knowledge Foundation Network (OKFN) Open Data* adalah data yang secara publik tersedia dan bebas bagi siapapun untuk menggunakan, menggunakan kembali, dan mendistribusi (*to use-reuse- redistribution*). Data yang dimaksud dapat menjadi milik publik maupun bukan, yang bebas di akses siapapun dan digunakan untuk keperluan apapun (OKFN, 2010). OD dalam konteks *One Data* merupakan format data yang disarankan dalam penyajiannya dengan tujuan agar publik bukan hanya dapat mengakses tetapi juga dapat turut serta mengolahnya dengan tujuan menciptakan inovasi-inovasi baru yang bermanfaat bagi masyarakat dan pengelolaan pemerintah yang lebih baik. Kemudian *One Data* adalah penyajian data yang kredibel melalui satu portal (*One Gate*) sebagai landasan bagi penyusunan kebijakan publik (OGI, 2015).

Penelitian Khurshid, dkk (2019) menyimpulkan bahwa OD memiliki sejumlah manfaat yang sangat besar. **Pertama**, manfaat politis. OD dapat meningkatkan kepercayaan publik pada pemerintah dengan memungkinkan warga untuk mengawasi kegiatan pemerintah dan akuntabilitas pejabat publik. **Kedua**, manfaat ekonomi. OD dapat memainkan peran dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara; misalnya, dengan mengkomersialkan pengembangan produk dan layanan. Selain itu, OD juga membantu dengan peningkatan peluang kerja, peningkatan produktivitas, kelancaran operasi, dan peningkatan pendapatan pemerintah melalui perpajakan. **Ketiga**, manfaat sosial. OD dapat meningkatkan kualitas hidup dan memungkinkan partisipasi interaktif masyarakat dengan pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh Safira, Widianingsih, Muhtar, dan Irawati (2019) menjelaskan OD di Indonesia harus mengacu pada undang-undang nomor 14 tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Ketentuan undang-undang tersebut mengatur prinsip- prinsip keterbukaan informasi publik sebagai berikut:

1. Setiap Informasi Publik bersifat terbuka dan dapat diakses oleh setiap Pengguna Informasi Publik.
2. Badan Publik yang memiliki situs resmi wajib mengumumkan informasi berkala melalui *website*.
3. Informasi Publik yang dikecualikan bersifat rahasia, ketat dan terbatas (yang dapat membahayakan negara, yang berkaitan dengan kepentingan perlindungan usaha dari persaingan usaha tidak sehat, yang berkaitan dengan hak-hak pribadi, yang berkaitan dengan rahasia jabatan; dan atau yang diminta belum dikuasai atau didokumentasikan).
4. Ada Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) di setiap Badan Publik.
5. SOP layanan informasi publik harus dimiliki Badan Publik.
6. Badan publik harus memiliki Daftar Informasi Publik (DIP).
7. Setiap Informasi Publik harus dapat diperoleh setiap Pemohon Informasi Publik dengan cepat dan tepat waktu, biaya ringan, dan cara sederhana.

Dari seluruh paparan di atas, diskusi ini merumuskan konseptualisasi open data sebagai suatu proses terencana dalam suatu manajemen organisasi untuk mengelola, menyimpan, dan menyediakan data dan dokumen atas seluruh kerja organisasi, dan memberikan akses secara terbuka kepada individu, kelompok, dan organisasi masyarakat untuk menggunakan, kembali, dan redistribusi.

INOVASI BIROKRASI

Inovasi merupakan sebuah istilah dan konsep yang memiliki pengertian luas dan beragam. Inovasi merupakan konsep yang bersifat universal, oleh karenanya konsep inovasi kerap digunakan oleh semua jenis organisasi. Meskipun demikian, secara mendasar ada perbedaan penggunaan inovasi di organisasi privat dengan di organisasi birokrasi. Menurut Rahayu dan Juwono (2019), inovasi organisasi privat berorientasi menghasilkan nilai-nilai pribadi, artinya nilai yang diciptakan disesuaikan oleh nilai yang ada pada perusahaan tersebut. Sedangkan inovasi organisasi publik bertujuan menghasilkan nilai publik yang dasar penyesuaiannya adalah masyarakat luas. Selain itu apabila

inovasi organisasi privat terikat pada kepentingan pelanggan, sedangkan inovasi organisasi publik kerap kali terikat oleh politik dan kewajiban moral untuk menyebarluaskan solusi baru. Namun kesamaannya adalah memiliki tujuan untuk mendapatkan manfaat yang maksimal. Dengan demikian, secara universal inovasi ditekankan pada nilai kemanfaatan, apabila pada organisasi privat berorientasi pada kemanfaatan pribadi, maka pada organisasi publik berorientasi kemanfaatan publik.

Ada puluhan definisi yang diajukan oleh berbagai ahli dan lembaga. Namun demikian, garis besar dari banyak definisi tersebut menyisakan dua karakter pokok dari inovasi, yaitu sesuatu yang segar (baru, asli, atau ditingkatkan) dan yang menciptakan nilai (*something fresh (new, original, or improved) that creates value*). Yang dimaksud dengan “sesuatu yang segar” tidak selalu merujuk pada objek, tetapi bisa juga pada lokasi atau daerah. Sebagai misal, inovasi Sistem Data Aset Terpadu (SIDATU) yang diterapkan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Lombok Tengah, mungkin di Provinsi lain sistem ini sudah ada tentu dengan nama yang berbeda sesuai dengan bahasa-bahasa lokal, tetapi untuk di Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) hanya Kabupaten Lombok Tengah yang menemukan nama SIDATU pada tahun 2019.

Dalam konteks organisasi publik, inovasi dispesifikkan sebagai inovasi administrasi negara (*public administration innovation*), yang didefinisikan sebagai “proses memikirkan dan mengimplementasikan kebijakan penyelenggaraan kepentingan publik yang original, penting, dan berdampak” (Suripto dan Prasetyo, 2014). Lebih lanjut, inovasi administrasi negara tersebut dapat dibagi ke dalam delapan jenis, yakni inovasi proses, inovasi metode, inovasi produk, inovasi konseptual, inovasi teknologi, inovasi struktur organisasi, inovasi hubungan, dan inovasi pengembangan sumber daya manusia (Ibid.: 22).

Sedangkan Kastelle dan Stewart-Weeks (2015), membagi jenis inovasi organisasi publik dalam lima bentuk, sebagai berikut; (1) menciptakan barang dan layanan baru yang lebih baik; (2) mengembangkan cara baru dalam praktik kebijakan publik; (3) menemukan target pasar baru; (4) mengidentifikasi sumber daya baru; (5) menciptakan cara baru untuk berorganisasi.

Menurut Agolla dan Van Lill (2013), pada era saat ini inovasi organisasi publik menjadi kebutuhan vital bagi negara. Penyebabnya adalah karena organisasi publik dituntut mampu menjawab tantangan dari globalisasi dan perubahan demografi sekaligus menjaga kualitas pelayanan yang harus diberikan kepada publik. Disamping itu, anjuran pemerintah terhadap inovasi organisasi publik semakin meningkat seiring dengan berkembangnya paradigma *New Public Management* (NPM) dan *New Public Governance* (NPG). Dua paradigma administrasi publik ini memiliki doktrin yang sama yakni mendorong kompetisi antar individu, unit atau bagian, dan antar organisasi dalam pemberian pelayanan pada publik. Cara berpikir yang demikian kemudian menjadi energy bagi tumbuh-kembangnya inovasi organisasi publik.

Selain faktor-faktor di atas, Harries (2012) menyebutkan ada enam faktor yang mendorong berkembangnya inovasi organisasi publik, yakni; (1) meningkatnya permintaan dan harapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih baik, khususnya pelayanan yang memiliki dampak langsung bagi masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan; (2) perubahan demografis dalam masyarakat; (3) sumber daya yang jumlahnya tetap sama dari waktu ke waktu bahkan cenderung menurun, tetapi jumlah permintaan untuk pelayanan publik terus meningkat; (4) masalah sosial yang sulit dipecahkan, seperti kemiskinan, dampak perubahan iklim, atau saat ini dampak wabah Virus Corona (COVID-19); (5) skeptisisme terhadap pemerintah yang meluas dari masyarakat yang dapat berdampak pada menurunnya akauntabilitas pemerintah; (6) kebutuhan akan profesionalitas politisi dan pencitraan ulang partai politik, presiden atau kepala daerah.

Pelaksanaan inovasi organisasi publik memiliki sejumlah tantangan. Penelitian Prasityo (2017) menyebutkan tantangan inovasi dalam organisasi publik, sebagai berikut; (1) Regulasi yang kurang memadai. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, keberadaan regulasi sebagai landasan hukum menjadi faktor yang sangat penting. Sayangnya, dalam hal inovasi sektor publik, regulasi yang ada masih kurang memadai karena masih terlalu sedikit dan umum; (2) Adanya persepsi yang salah mengenai inovasi, seperti bahwa inovasi itu merupakan sesuatu yang rumit, membutuhkan biaya tinggi, dan kompleks.

Padahal sesungguhnya inovasi itu mudah, tidak mesti mahal, dan bisa dilakukan melalui hal-hal sederhana. Ditambah lagi ada stereotipe yang menyatakan bahwa inovasi hanyalah domain sektor swasta yang harus bertahan karena banyaknya persaingan, sementara sektor publik hanya cukup bekerja rutin karena tugas dan fungsinya sudah baku dan tidak memiliki saingan di luar dirinya. Ini keliru karena seiring dengan peningkatan kritisisme dari masyarakat, mereka pun menuntut sektor publik untuk berbenah, salah satunya melalui inovasi.

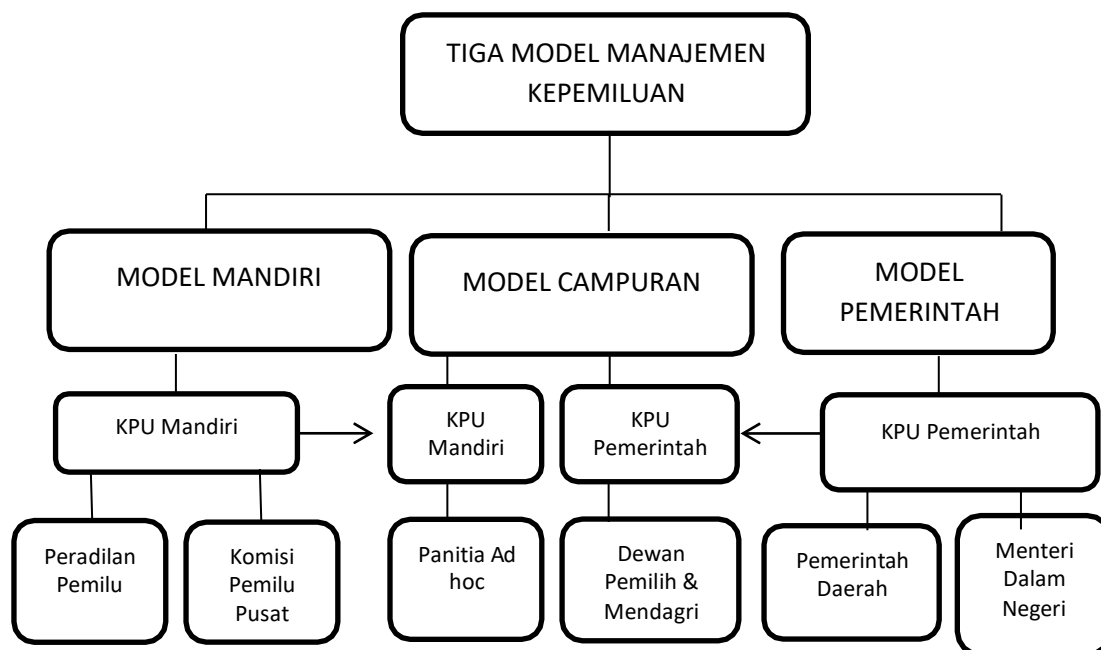
Karena adanya berbagai pandangan yang salah tersebut, maka tak heran bahwa banyak pemimpin sektor publik, baik di level pusat maupun daerah, yang stagnan karena tidak mampu menghasilkan terobosan berupa inovasi; (3) Belum adanya sistem di birokrasi yang secara inheren memberikan *reward* bagi aparatur yang melakukan inovasi. Ketiadaan *reward* menyebabkan hanya aparatur yang benar-benar berkomitmen dan termotivasi sajalah yang mau menginisiasi inovasi karena tidak ada insentif yang diberikan sistem untuk melakukannya. Pemberian *reward* lebih banyak diberikan dalam bentuk kompetisi dan bukannya secara otomatis, misalnya Sinovik oleh KemenPAN RB, itu pun diberikan atas nama instansi dan bukan perorangan; (4) Minimnya instansi publik yang mau melakukan replikasi inovasi; (5) Masih banyak inovasi yang belum melembaga. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Chien-Chiang Lee, Chih-Wei Wang, Shan-Ju Ho (XXXX), menyebutkan bahwa korupsi pada organisasi publik maupun swasta dapat menyebabkan buruknya tata kelola organisasi dan dampak yang lebih besar lagi yakni menghambat program inovasi organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jadranka Švarc, Jasminka Lažnjak, Marina Dabić (2019), berusaha membandingkan pengaruh budaya masyarakat dan faktor semangat wiraswasta dalam mendukung inovasi organisasi. Temuan penelitian mereka menunjukkan budaya masyarakat atau daerah tidak mendukung inovasi organisasi tempat seseorang bekerja. Tetapi faktor yang lebih dominan mempengaruhi inovasi organisasi adalah semangat wirausaha dari anggota atau pegawai organisasi bersangkutan. Dengan demikian, untuk membangun inovasi organisasi hal yang harus didorong adalah semangat wiraswasta dari karyawan.

Penelitian Jadranka Švarc, Jasminka Lažnjak, Marina Dabić didukung oleh hasil penelitian Jason D. Rivera dan Mark R. Landahl (2019). Melalui analisis data secara kuantitatif, mereka menyimpulkan ada dua faktor yang mendorong terbangunnya inovasi birokrasi, yakni; Pertama, terbangunnya terlebih dahulu lingkungan organisasi pembelajar, dimana inovasi harus terus-menerus dipupuk. Kedua, adanya persaingan antara entitas birokrasi yang menyediakan layanan serupa dengan klien yang sama.

ELECTORAL MANAGEMENT BODIES (EMB,s)

Interantional IDEA (2012) memperkenalkan makna *Electoral Management Bodies (EMBs)* sebagai konsep yang merujuk pada badan atau badan-badan atau bisa juga disebut organisasi, yang diberi tanggung jawab untuk pengelolaan pelaksanaan Pemilu. International IDEA memperkenalkan tiga model EMBs, sebagaimana gambar.



Gambar 1: Model Manajemen Badan Penyelenggara Pemilu (International IDEA, 2012)

Gambar di atas menjelaskan ada tiga model badan atau lembaga penyelenggara Pemilu (LPP), yakni; model mandiri (independen), model

pemerintah, dan model campuran. Model mandiri memiliki karakteristik; (1) memiliki dan menyelenggarakan dananya sendiri; (2) tidak bertanggung jawab pada kementerian; (3) lebih memiliki otonomi dan akuntabilitas fungsional; (4) anggotanya terdiri dari orang-orang yang berada di luar lembaga eksekutif. Menurut International IDEA, negara-negara yang menggunakan model mandiri, yakni; Australia, Bosnia dan Herzegovina, Kanada, Kosta Rika, Georgia, India, Indonesia, Liberia, Nigeria, Polandia, Afrika Selatan, Thailand, dan Uruguay. Model mandiri masih terbagi menjadi dua pola, yakni; (1) LPP bertanggung jawab terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan kepegiluan, dan; (2) LPP bertanggung jawab terhadap implementasi proses Pemilu.

Sedangkan pada model pemerintah, LPP dikelola dan diorganisir oleh lembaga eksekutif negara melalui sebuah kementerian, misalnya melalui Menteri Dalam Negeri atau melalui Pemerintah Daerah (Pemda). Biasanya untuk Pemilu tingkat nasional dipimpin oleh seorang Menteri dan bertanggung jawab langsung kepada kabinet. LPP model pemerintah tidak memiliki anggota, dan dana penyelenggaraan menjadi tanggung jawab Kementerian dan Pemda. Menurut International IDEA, negara yang menggunakan LPP pemerintah yakni; Denmark, Selandia Baru, Singapura, Swiss, Tunisia, Britania Raya, dan Amerika Serikat. Adapun LPP campuran merujuk pada model LPP yang mengkombinasikan model mandiri dan pemerintah. LPP mandiri bertugas mengurus kebijakan dan pengawasan (sebagaimana model LPP independen), kemudian terdapat LPP yang bertugas melakukan implementasi proses Pemilu yang berada di bawah departemen negara dan Pemda. Negara-negara yang menggunakan model campuran yakni; Perancis, Jepang, Spanyol, dan Afrika Barat.

HASIL DAN DISKUSI

Lembaga Penyelenggara Pemilu, merupakan bagian yang paling nyata dilakukan reformasi oleh pemerintah Indonesia sejak memasuki era reformasi. Berlatar belakang dari trauma terhadap kecurangan Pemilu masa Orde Baru, maka pemerintah Indonesia melakukan amandemen Undang-Undang Dasar (UUD) Tahun 1945. Pasal 22E dari hasil amandemen keempat tahun 2002, menyebutkan bahwa “pemilihan umum diselenggarakan oleh suatu komisi pemilihan umum

yang bersifat nasional, tetap, dan mandiri”. Sejak diadanya pasal 22E tersebut, maka Indonesia telah memilih model *Electoral Management Bodies* (EMBs) untuk organisasi pemilunya yaitu model mandiri atau independen. Artinya berdasarkan teori model badan penyelenggara Pemilu yang diperkenalkan International IDEA di atas, Indonesia memilih model mandiri atau model pertama.

Mulai tahun 2004, pemerintah Indonesia kemudian memberi tanggung jawab implementasi proses Pemilu kepada Komisi Pemilihan Umum (KPU). Organisasi ini bersifat hirarkis dari KPU Pusat hingga KPU Kabupaten/Kota. Harapannya adalah Pemilu yang diselenggarakan oleh badan administrasi yang bersifat independen melahirkan proses Pemilu yang adil dan berintegritas. Motivasi menghadirkan proses penyelenggaraan Pemilu yang demikian tidak hanya menjadi permasalahan kepemiluan Indonesia, tetapi juga menjadi permasalahan kepemiluan di banyak negara demokrasi lainnya. Hal ini ditunjukkan oleh sejumlah penelitian.





Untuk melaksanakan fungsinya, yakni menyelenggarakan proses Pemilu yang adil dan berintegritas, KPU RI hingga KPU Kabupaten/Kota telah melakukan berbagai inovasi. Berdasarkan pemikiran Kastle dan Stewart-Weeks tentang jenis inovasi organisasi publik di atas, inovasi open data di KPU dapat disebut memiliki dua bentuk, yakni; (1) menciptakan barang dan layanan baru yang lebih baik, dan; (2) mengembangkan cara baru dalam praktik kebijakan publik. Kedua bentuk inovasi tersebut berupa layanan informasi Pemilu melalui model Open Data Pemilu pada setiap tahapan penyelenggaraan Pemilu. Sedangkan urgensi inovasi open data adalah untuk membangun persepsi positif masyarakat terhadap proses Pemilu sebagai kebutuhan tata kelola Pemilu demokratis. Alasan ini sesuai dengan perspektif Agolla dan Van Lill di atas, yang menyebutkan bahwa pada era saat ini inovasi organisasi publik menjadi kebutuhan vital bagi negara. Adapun aplikasi Open Data KPU sebagai berikut;

1. Data pemilih dikelola melalui aplikasi Sistem Informasi Data Pemilih (SIDALIH).
2. Data pendaftaran partai politik dikelola melalui aplikasi Sistem Informasi Partai Politik (SIPOL).
3. Data pencalonan anggota DPR, DPD, Presiden dan Wakil Presiden melalui

aplikasi Sistem Informasi Pencalonan (SILON).

4. Data pengadaan logistik Pemilu melalui aplikasi Sistem Informasi Logistik (SILOG).
5. Data hasil penghitungan suara melalui aplikasi Sistem Informasi Penghitungan Suara (SITUNG)

Gambar 2
Aplikasi Open Data KPU RI

Jenis Data	Aplikasi
Data Pemilih	 <p>SIDALIH Sistem Informasi Data Pemilih</p> <p>Aplikasi yang digunakan oleh KPU untuk menyusun dan memutakhirkan daftar pemilih untuk kebutuhan penyelenggaraan pemilu di Indonesia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Membuat daftar pemilih yang akurat, komprehensif, dan terkini (up-to-date) Sistem yang mempermudah petugas untuk melakukan pemutakhiran data pemilih Upaya politik agar melindungi hak pilih
Data Pendaftaran Partai Politik	 <p>SIPOL Sistem Informasi Partai Politik https://sipol.kpu.go.id</p> <p>Aplikasi yang bertujuan membantu KPU dalam melakukan verifikasi partai politik calon peserta pemilu</p> <ul style="list-style-type: none"> Verifikasi administrasi dan faktual parpol Transparansi dan akuntabilitas data keanggotaan parpol Kelengkapan syarat dan data peserta pemilu
Data Pencalonan	 <p>SILON Sistem Informasi Pencalonan https://silon.kpu.go.id</p> <p>Aplikasi untuk membantu KPU Daerah dalam melayani pendaftaran pasangan calon jalur perseorangan, meneliti, dan memverifikasi syarat dukungan pasangan calon dari jalur perseorangan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Memper memudahkan dalam verifikasi data calon Keterbukaan informasi dukungan calon dalam pemilihan Transparansi keputusan keikutsertaan calon sebagai peserta pemilihan
	 <p>SILOG Sistem Informasi Logistik</p> <p>Aplikasi memudahkan KPU dalam melakukan monitoring dan supervisi proses pengadaan dan pendistribusian logistik pemilu</p> <ul style="list-style-type: none"> Kemudahan dalam pengadaan logistik sesuai dengan kebutuhan Perubahan dan pergerakan logistik pemilu dapat dipantau langsung Distribusi logistik tepat waktu dan tepat guna



Sumber: Data KPU RI, di olah

Dari lima aplikasi yang diperkenalkan oleh KPU RI di atas, diskusi ini menjelaskan dua aplikasi yang dipandang berhubungan langsung dengan *stakeholder* Pemilu (partai politik dan kandidat), yakni Sistem Informasi Pencalonan (SILON) dan Sistem Informasi Penghitungan Suara (SITUNG).

SILON KPU

Sistem Informasi Pencalonan (SILON) adalah sistem yang dibuat untuk memfasilitasi dan menyederhanakan proses input data kandidat dalam Pemilu legislatif, dan dapat juga digunakan untuk Pemilu Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. SILON juga menyediakan pengajuan *online* untuk persyaratan pencalonan legislatif dan pencalonan Pemilukada, yang berguna untuk mengidentifikasi pengajuan ganda kandidat di dua area pemungutan suara yang berbeda. SILON juga memfasilitasi pemantauan pemenuhan file pendaftaran yang diperlukan dan secara otomatis membedakan data yang tidak lengkap. SILON mulai dipopulerkan oleh KPU sejak Pemilu tahun 2014, namun disempurnakan pada Pemilu 2019. Sistem ini diharapkan memberikan kemudahan pada pendaftaran kandidat legislatif yang efektif, sehingga prosesnya dapat diselesaikan tepat waktu sebelum pemilihan.

Sebelum SILON mulai diperkenalkan, seperti pada Pemilu tahun 2004 dan 2009, proses registrasi dalam pendaftaran hingga pemeriksaan kelengkapan administrasi calon anggota legislatif dilakukan secara manual, di mana *file* pendaftaran kandidat legislatif diserahkan ke KPU oleh partai politik sesuai tingkatan pemilihan. Untuk pencalonan anggota DPR partai politik menyerahkan berkas calon kepada KPU RI, untuk pencalonan DPRD Provinsi, partai politik menyerahkan berkas calon kepada KPU Provinsi, dan untuk pencalonan DPRD

Kabupaten/Kota, partai politik menyerahkan berkas calon kepada KPU Kabupaten/Kota. Selanjutnya KPU masing-masing tingkatan melakukan pemeriksaan keabsahan berkas administrasi secara manual, sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama. Setelah dilakukan evaluasi sistem pencalonan manual dipandang tidak efektif dan tidak efisien, Maka KPU mulai mengadopsi sistem e-administrasi melalui SILON.

Dari evaluasi yang dilakukan oleh KPU Provinsi Nusa Tenggara Barat, terhadap penggunaan SILON pada Pemilu Legislatif 2019, ditemukan sejumlah informasi sebagai berikut;

1. Aspek Kontribusi Perusahaan, SILON KPU dianggap memenuhi integrasi, pemilihan yang kredibel, dan transparan.
2. Dalam perspektif Orientasi Pelanggan (Pengguna), SILON KPU mengurangi kerja KPU karena dapat memfasilitasi pengiriman data massal dalam sistem dan menghindari duplikasi data.
3. Dari aspek integritas Pemilu, SILON KPU mengamankan kerahasiaan data.
4. Untuk dapat menemukan perspektif Orientasi Masa Depan, SILON KPU perlu menyesuaikan masalah *input* dan server yang jatuh. KPU juga diharapkan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas server SILON untuk memaksimalkan proses pengiriman file kandidat. Sesi pelatihan tentang penggunaan SILON KPU juga perlu ditingkatkan, khususnya untuk meningkatkan pemahaman pengguna tentang operasi sistem, karena pengoperasian SILON KPU memerlukan keterampilan khusus. Administrator dan operator dituntut untuk memiliki pengetahuan tentang sistem operasi komputer.

SITUNG KPU

November 2013 merupakan awal mula tercetusnya ide pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan transparansi hasil Pemilu 2014 dan memberikan informasi hasil pemilu kepada publik lebih cepat. Beberapa pertemuan, baik formal maupun informal, digelar oleh pimpinan KPU untuk mendengarkan berbagai masukan dari para ahli teknologi informasi dari beberapa institusi, seperti BPPT, Pusilkom Universitas Indonesia, dan Prakarsa KPU, untuk merealisasikan ide tersebut. Dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu,

infrastruktur di daerah, dan juga ketersediaan sumberdaya manusia, aplikasi Sistem Informasi Penghitungan Suara (SITUNG) didorong untuk menjadi sarana KPU dalam membuat arsip digital hasil pemilu yang berupa formulir C1, formulir DAA, DA1, DB1, dan DC1 serta sebagai sarana mempublikasikan hasil pemilu dalam bentuk *image* maupun *excel*. SITUNG dalam kesempatan itu tidak didesain untuk melakukan tabulasi nasional hasil penghitungan suara seperti yang dilakukan pada pemilu-pemilu sebelumnya.

Desain SITUNG sebenarnya tidak jauh berbeda dengan Pemilu 2004 dan 2009, yaitu berbasis aplikasi *offline* (lokal), *scanner*/pemindai, dan aplikasi *excel*. SITUNG terdiri atas beberapa aplikasi, yaitu aplikasi scan formulir C1, aplikasi *excel* untuk formulir rekapitulasi, dan e-rekap. Aplikasi scan formulir C1 adalah sebuah sistem teknologi informasi (IT) yang berbasis *off line* yang dapat dioperasikan tanpa membutuhkan sambungan internet. Aplikasi ini diinstal pada komputer masing-masing operator dan disambungkan dengan mesin scanner yang dimiliki. Setelah aplikasi scan C1 terinstal dan tersambung dengan mesin scanner, operator memulai melakukan pemindaian formulir C1. Hasil pemindaian formulir C1 ini tersimpan dalam aplikasi dan siap dikirim ke server KPU di Jakarta. Agar bisa mengirimkan gambar formulir model C1 hasil pemindaian ini, computer harus terhubung dengan jaringan internet.

Meski perangkat dan teknologi yang digunakan sama dengan 2009, tetapi pada Pemilu 2014 KPU tidak lagi menggunakan teknologi ICR (*Intelligent Character Recognition*) yang mampu melakukan pembacaan dan rekapitulasi otomatis. Pada Pemilu 2014, KPU memindai formulir C1 dan hasilnya berupa gambar (*image*) kemudian ditampilkan di *website* KPU sehingga bisa diakses oleh semua lapisan masyarakat. Selain *image* formulir C1, sejak penyelenggaraan Pilkada Serentak 2015 KPU juga memberikan informasi hasil penghitungan suara yang lebih cepat, meski bukan hasil final.

Aplikasi scan formulir C1 merupakan sebuah sistem aplikasi yang dirancang dan diimplementasikan oleh KPU dalam rangka mempublikasikan hasil penghitungan suara di TPS dari seluruh Indonesia secara cepat. Formulir C1 merupakan formulir yang berisi hasil perolehan suara setiap Parpol, calon anggota legislatif, maupun pasangan calon Presiden dan Wakil Presiden di setiap TPS.

Dengan demikian formulir C1 ini merupakan data primer dari proses penghitungan suara di tingkat paling bawah.

Prosedur dari sistem scan formulir C1 dimulai ketika salinan Formulir C1 yang berasal dari TPS dikirimkan oleh KPPS kepada KPU Kabupaten/Kota melalui PPS dan PPK. Formulir C1 yang diterima oleh KPU Kabupaten/Kota kemudian dipindai dan diunggah di *website* KPU. Meskipun implementasi dan kinerja sistem scan C1 tidak sempurna, sistem ini telah memberikan sumbangan yang besar bagi keterbukaan hasil pemilu di Indonesia. Semua lapisan masyarakat bisa mendapatkan hasil penghitungan suara di seluruh TPS di Indonesia tanpa harus datang ke TPS yang bersangkutan. Aplikasi scan formulir C1 menjadi fenomena baru dalam sejarah demokrasi di Indonesia. Selain KPU menyediakan data primer penghitungan suara di TPS dari seluruh Indonesia secara *on line*, sistem ini telah menumbuhkembangkan partisipasi masyarakat secara terorganisasi untuk mengawal proses rekapitulasi hasil penghitungan suara di setiap tingkatan.

Beberapa kelompok masyarakat yang terorganisir tersebut di antaranya tergabung dalam *kawalpemilu.org* dan *jariungu.org*. Tidak berhenti pada tingkatan mengunggah formulir C1 saja, KPU juga mengunggah rekapitulasi manual di tingkat PPK, KPU Kabupaten/Kota, dan Provinsi atau formulir DA-1, DB-1, dan DC-1 di *website* KPU. Dengan mempublikasikan berbagai jenis formulir hasil penghitungan suara kepada masyarakat luas, kemungkinan terjadinya kecurangan oleh penyelenggara pemilu atau peserta pemilu semakin kecil. Kemungkinan terjadinya kecurangan akan segera diketahui, di mana kecurangan itu terjadi dan siapa pelakunya.

Pada Pemilu Legislatif 2014 Sistem Scan C1, tingkat keberhasilannya tidak setinggi pada Pemilu Presiden dan Wakil Presiden 2014. Jika pada Pemilu Presiden dan Wakil Presiden 2014 jumlah formulir C1 yang berhasil dipindai dan diunggah di *website* KPU mencapai 99,18 persen, pada Pemilu Legislatif 2014 sebanyak 81,85 persen. Ketidakberhasilan untuk mengunggah 100 persen formulir C1 dari seluruh TPS disebabkan oleh beberapa hal, terutama faktor infrastruktur internet dan kualitas sumberdaya manusia di daerah. Mayoritas KPU Kabupaten/Kota mampu menyelesaikan pemindaian dan pengunggahan formulir

C1 kecuali di beberapa daerah di wilayah Maluku, Maluku Utara, Papua dan Papua Barat.

Untuk penyelenggaraan Pemilu Serentak 2019, SITUNG terus dilanjutkan dengan beberapa pengembangan aplikasi. Jika pada Pemilu Legislatif dan Pemilu Presiden Wakil Presiden 2014 aplikasi SITUNG hanya menyediakan informasi berupa gambar (*image*) dari Model C1 dan formulir rekapitulasi penghitungan suara di semua tingkatan, pada penyelenggaraan Pemilu serentak 2019, KPU memberikan layanan tambahan kepada masyarakat untuk mengetahui hasil pemilihan lebih cepat, tetapi bukan merupakan hasil pemilihan yang resmi. Layanan hasil penghitungan cepat (*real count*) ini difasilitasi oleh sebuah aplikasi yang disebut e-rekap. Hitung cepat ini dilakukan dengan cara menginput data formulir C1 di dalam aplikasi e-rekap. Hasilnya kemudian dipublikasikan kepada masyarakat luas di *website* KPU. Tidak sedikit KPU Kabupaten/Kota mampu menyelesaikan input dan unggah formulir C1 kurang dari 24 jam setelah proses pemungutan suara selesai.

Meskipun tujuan SITUNG sangat ideal, namun dalam prakteknya masih terkendala sejumlah faktor. Setidaknya ada dua faktor utama tantangan penerapan SITUNG di Nusa Tenggara Barat. *Pertama*, komitmen KPU Kabupaten/Kota dalam menerapkan SITUNG secara konsisten masih rendah. *Kedua* inovasi SITUNG belum melembaga pada semua tingkatan penyelenggara Pemilu. Temuan ini mendukung penelitian Prasityo (2017) sebagaimana dijelaskan di atas, khususnya dua tantangan yang disebutkan terakhir oleh Prasityo, yakni; (1) minimnya instansi publik yang mau melakukan replikasi inovasi; (2) masih banyak inovasi yang belum melembaga.

Bentuk rendahnya komitmen KPU Kabupaten/Kota dalam menggunakan inovasi SITUNG dan belum melembaganya inovasi SITUNG di seluruh jajaran penyelenggara Pemilu, terlihat dari tidak digunakannya secara konsisten SITUNG dalam proses penghitungan suara oleh KPU Kabupaten Lombok Tengah pada Pemilu 2019. Akibat dari tidak digunakannya SITUNG secara konsisten masyarakat mencurigai ada kecurangan Pemilu di Kabupaten Lombok Tengah. Dampaknya adalah kepercayaan masyarakat terhadap proses Pemilu menjadi rendah, terlihat dari aksi protes masyarakat.



Gambar 3. Protes masyarakat dalam Pleno Penghitungan Suara di KPU Kabupaten Lombok Tengah, 8 Mei 2019

Ketidakkonsistenan KPU Kabupaten Lombok Tengah menggunakan SITUNG dalam proses penghitungan dan rekapitulasi suara berdampak pada rendahnya akuntabilitas publik badan penyelenggara Pemilu. Rendahnya akuntabilitas publik tersebut terlihat dari tingginya sengketa Pemilu Kabupaten Lombok Tengah yang diajukan ke Mahkamah Konstitusi dan Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu (DKPP). Bahkan DKPP RI memberi putusan pemberhentian Ketua KPU Kabupaten Lombok Tengah, pemberhentian Koordinator Divisi Teknis KPU Kabupaten Lombok Tengah, dan pemberian peringatan keras pada semua anggota KPU Kabupaten Lombok Tengah karena secara personal dan institusional mereka dipandang tidak mematahui kebijakan penghitungan dan rekapitulasi menggunakan aplikasi yang telah ditetapkan oleh KPU RI.

ANALISA

Dari deskripsi di atas, berdasarkan analisis teori Kostelle dan Stewart-Wekks (2015), dapat digambarkan jenis inovasi open data yang dipraktikkan KPU di Indonesia masuk dalam empat kategori, yakni; (1) menciptakan barang baru melalui produk SILON dan SIPOL; (2) mengembangkan cara baru, dimana produk ini dirancang tahun 2013 dan digunakan secara berkelanjutan pada Pemilu 2014 dan disempurnakan pada Pemilu 2019 dan akan mengembangkan kembali pada Pemilkukada 2020; (3) menemukan target pasar baru sesuai tuntutan industri 4.0; (4) menciptakan cara baru untuk berorganisasi, yakni transparansi data

organisasi. Adapun jenis inovasi SILON dan SITUNG KPU jika dianalisis melalui teori Suropto dan Prasetyo (2014), maka kategori inovasi ini mencakup tiga jenis; (1) inovasi metode, yakni melakukan perubahan metode kerja organisasi dari manual menjadi berbasis TI; (2) inovasi produk sebagaimana diperkuat oleh Kostelle dan Stewart-Wekks; (3) inovasi teknologi yakni aplikasi SILON dan SITUNG.

Dengan menggunakan perpektif Harries (2012) tentang faktor-faktor pendorong inovasi, maka inovasi open data melalui SILON dan SITUNG KPU dapat dikategorikan didorong oleh dua faktor; (1) meningkatnya permintaan dan harapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih baik; (2) adanya skeptisisme terhadap pemerintah (dalam hal ini adalah KPU sebagai penyelenggara Pemilu) yang meluas dari masyarakat yang dapat berdampak pada menurunnya akauntabilitas publik terhadap proses dan hasil Pemilu.

Permintaan pasar terhadap *open* data karena adanya situasi manajemen kepemiluan Indonesia yang terjadi sebelum diperkenalkannya SILON dan SITUNG, yakni; (1) proses informasi Pemilu dilaksanakan secara manual; (2) menimbulkan peluang kecurangan proses dan hasil Pemilu; (3) kepercayaan publik terhadap Pemilu rendah; (4) kerja Pemilu kurang efektif dan efisien, KPU disibukkan menjawab berbagai pertanyaan partai politik dan kandidat secara langsung. Dan setelah penggunaan SILON dan SITUNG terjadi perubahan secara signifikan berupa. *Pertama*, melalui SILON, mempermudah kerja pimpinan partai politik dan calon anggota legislatif, karena dalam mengisi semua persyaratan calon anggota legislatif, pimpinan partai politik dan calon yang mendaftar dapat mengisi persyaratan administrasi dari rumah atau kantor partai politik masing-masing tanpa harus datang ke kantor KPU. Kedua, melalui SITUNG, maka pasca pemungutan suara calon anggota legislatif dapat memantau perkembangan perolehan suara masing-masing calon dan masing-masing partai, serta perolehan suara partai politik yang lain secara *online* dari rumah. Kelebihan lainnya kecurangan-kecurangan Pemilu seperti perubahan suara oleh oknum petugas Pemilu dapat diidentifikasi lebih cepat, sebagaimana yang terjadi pada kasus Pemilu 2019 di Kabupaten Lombok Tengah.

Melalui inovasi *open data* berbasis IT sesuai tuntutan industri 4.0, SILON dan SITUNG KPU telah dinilai mampu menghasilkan proses Pemilu yang memenuhi prinsip integritas, kredibel, dan transparan. Aplikasi SILON dan SITUNG juga mengurangi beban kerja KPU sekaligus mempercepat tersampainya informasi hasil Pemilu kepada masyarakat. Impact dari proses-proses tersebut kemudian terbangunnya kepercayaan masyarakat terhadap proses dan hasil Pemilu.

Namun dalam pelaksanaan SILON dan SITUNG masih dihadapi sejumlah kendala. Ada dua kendala utama yang ditemukan dalam diskusi ini, Pertama, komitmen KPU Kabupaten/Kota dalam menerapkan SITUNG secara konsisten masih rendah sebagaimana yang terjadi pada kasus Pemilu 2019 di Kabupaten Lombok Tengah. Kedua, inovasi SITUNG belum melembaga pada semua tingkatan penyelenggara Pemilu. Temuan di atas diperkuat oleh pandangan Prastyo (2017), yang menyebutkan 2 di antara 7 tantangan inovasi yakni; (1) minimnya instansi publik yang mau melakukan replikasi inovasi; (2) masih banyak inovasi yang belum melembaga.

Dalam catatan saya, meskipun KPU telah sukses menyelenggarakan transparansi Pemilu melalui aplikasi SILON dan SITUNG, sehingga mampu mengantar Indonesia menempati posisi sebagai negara demokrasi terbesar ketiga setelah Amerika dan India di tengah jumlah penduduk tinggi, geografis negara yang sulit, dan keterampilan pemilih yang masih rendah. KPU mampu menyelesaikan segala kesulitan tersebut dengan baik.

Namun KPU belum menyiapkan kerangka manajemen resiko tata kelola Pemilu, misalnya dengan menyiapkan instrument untuk mengurangi resiko-resiko pada tahapan implementasi penyelenggaraan Pemilu (*Electoral risk management tool*) terlebih dahulu. Akibatnya ketika terjadi kesalahan dalam input data hasil Pemilu melalui SITUNG, dampaknya berkepanjangan hingga menimbulkan sengketa Pemilu di Mahkamah Konstitusi dan sengketa etik di Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu (DKPP). Fenomena ini terlihat dari kasus diberhentikannya Ketua KPU Kabupaten Lombok Tengah sebagai ketua dan peringatan keras empat komisioner KPU Kabupaten Lombok Tengah melalui keputusan DKPP Republik Indonesia pada kasus Pemilu 2019.

KESIMPULAN

Dari paparan di atas, saya ingin merekomendasikan isu mengenai teknologi informasi dan komunikasi Pemilu sebagai instrumen *open data* kepemiluan di Indonesia. Bacaan saya, KPU memiliki kehendak yang kuat untuk membangun transparansi Pemilu melalui penerapan teknologi informasi. Kemauan kuat ini juga akan diimplementasikan dalam penyelenggaraan Pemilukada 2020 (meskipun pelaksanaannya mungkin akan ditunda menjadi tahun 2021 karena Covid-19 yang sedang melanda Indonesia). Saya kira KPU perlu melakukan perbaikan atas kekurangan-kekurangan manajemen SILON dan SITUNG pada Pemilu 2019. Yang perlu dipersiapkan misalnya adalah tenaga operator SILON dan SITUNG yang kompeten, terampil dan memiliki integritas. Maka perlu dilakukan rekrutmen dan pelatihan jauh sebelum penyelenggaraan Pemilu. Anggaran untuk pengembangan dan implementasi aplikasi dirancang secara baik, demikian halnya dengan infrastruktur. Terakhir pada tahapan implementasinya KPU perlu memperkuat pengawasan dan supervise Pemilu guna menjamin seluruh jajaran penyelenggara Pemilu taat prosedur dan mengedepankan integritas.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus. (2019). *Politik Elektoral*, Pusat Penelitian dan Publikasi Ilmiah (P2M) UIN: Mataram.
- Aggola, Joseph E dan J.B.Van Lill. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model, *J.Soc Sci*, 34 (2) pg. 165-176.
- Amy Y.S. Rahayu & Vishnu Juwono. (2019). *Birokrasi dan Governance, Teori, Konsep dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Chien-Chiang Lee, Chih-Wei Wang, Shan-Ju Ho , Country governance, corruption, and the likelihood of firms' innovation, *Economic Modelling* xxx (xxxx) xxx, journal homepage: www.journals.elsevier.com/economic-modelling.
- Febrianingsih, Febrianingsih. (2012). Keterbukaan Informasi Publik Dalam Pemerintahan Terbuka Menuju Tata Pemerintahan Yang Baik, *Jurnal RECHTSVINDING*, Volume 1 Nomor 1.

- Harries, Stephen. (2012). *Records Management and Knowledge Mobilisation A Handbook for Regulation, Innovation and Transformation*, Chandos Publishing Oxford.
- Jadranka Švarc, Jasminka Lažnjak, Marina Dabić. (2019). Regional innovation culture in innovation laggard: A case of Croatia, *Technology in Society* 58, pg. 101- 123.
- Jason D. Rivera, Mark R. Landahl. (2019). An environment conducive to bureaucratic innovation?: Exploring the potential for public entrepreneurship within FEMA, *Journal of Urban Management*, 8, pg. 272-281.
- Kastelle, Tim dan Martin Stewart-Weeks. (2015). How Does Innovation Work in the Public Service, *Australian Journal of Public Administration*, 74 (1), pg. 63-67.
- Lukito, Cahyo. (2015). Peran Pejabat Pengelola Informasi Dan Dokumentasi (PPID) dalam Pelayanan Informasi Publik. Penelitian Lukito diterbitkan oleh *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*.
- Mahboob Khurshid, Muhammad dkk. (2019). Analyzing diffusion patterns of big open data as policy innovation in public sector, [*Computers and Electrical Engineering* 78 pg. 148–161](#).
- Prasteyo, Antonius Galih. (2017). Mengintegrasikan Reformasi Birokrasi Dengan Inovasi Sektor Publik, *Jurnal Analisis Kebijakan*, Vo1. No.1.
- Retnowati, Endang. (2012). Keterbukaan Informasi Publik Dan Good Governance, *Jurnal Perspektif*, Volume XVII No.1, Edisi Januari.
- Rosas, Guillermo. (2010). Trust in elections and the institutional design of electoral authorities: Evidence from Latin America, *Electoral Studies* 29 74–90.
- Safira, Ane Fridae, Ida Widyaningsih, Entang Adhi Muhtar, Ira Irawati. (2019). Model Kolaborasi Inovatif dalam Implementasi Program Open Data: Tantangan dan Manfaatnya Bagi Publik, *Jurnal Administrasi Publik* 9, Juni.



Agus, M.Si, lahir di Desa Batunyala, Lombok Tengah, 13 Agustus 1974, anak terakhir dari 6 bersaudara atas pasangan Sri Ulan (almarhumah) dan H.Muhtar. Nama istri Chandra Rukmi Saraswati, SE.,M.Ak. Memiliki 3 orang anak yaitu Sayyidah Rahadatul'aisy, Shakilla Khaerun Nisa, Shavira Nur Akilla. Agus, M.Si menamatkan pendidikan di SDN 1 Batunyala, SMPN 3 Praya, SMAN 2 Praya, S1 Jurusan

Sosiologi FISIPOL UGM, S2 Ilmu Administrasi Publik UGM. Saat ini Agus bekerja sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Pemikiran Politik Islam (PPI), Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama UIN Mataram. Sebelumnya Agus pernah memegang beberapa jabatan; Pembantu Dekan 3 FISIPOL UM Mataram 2003-2008, Ketua Divisi Kajian Pemilu KPU Kab.Lombok Tengah 2003-2008, Ketua KPU Kab.Lombok Tengah 2008-2013, Ketua Divisi Pendidikan Pemilih, Humas, dan SDM KPU Provinsi NTB 2014-2016. Sekretaris Program Studi Pemikiran Politik Islam UIN.Mataram (2017), Ketua Program Studi Pemikiran Politik Islam UIN Mataram (208-2019), Anggota Tim Pemeriksa Daerah (TPD) Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu (DKPP) NTB (2018-sekarang), Tenaga Ahli Kebijakan DPRD Provinsi NTB (2020). Buku yang pernah ditulis Agus, yaitu; *Demokrasi di Bumi Sasak* diterbitkan Genta Press Yogyakarta, 2006; *Aktor Penyelenggara Pemilu* diterbitkan Pusat Kajian Inovasi Pemerintahan Daerah Dan Kerjasama Antar Daerah, Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Brawijaya, 2013; *Manajemen Organisasi*, diterbitkan IAIN Mataram, 2016; *Sosiologi Politik*, diterbitkan LP2M-UIN Mataram, 2017, *Sosiologi Politik Islam* diterbitkan LP2M-UIN Mataram 2019.

REFORMASI ANGKUTAN UMUM PERKOTAAN DI KOTA CIREBON

Oleh: Yoyon Indrayana

PENDAHULUAN

Selama beberapa dekade terakhir, semakin banyak daerah perkotaan di seluruh dunia yang mulai menghadapi masalah transportasi. Kenyataan ini terjadi terutama di banyak daerah yang mengalami pertumbuhan pesat di negara-negara berkembang, yang terkadang menerima ratusan penduduk pendatang baru setiap harinya. Namun dampak pertumbuhan demografi yang sejalan dengan peningkatan pergerakan individu tersebut tidak dapat dihalangi. Untuk mempertahankan pencapaian perbaikan standar kehidupan, pergerakan tidak bisa dicegah. Transportasi perkotaan menjadi satu tantangan utama bagi sebagian besar kota-kota yang sedang berkembang. Pergerakan pada kenyataannya merupakan suatu elemen kunci untuk mendorong perkembangan ekonomi dan sosial. Strategi dan solusi untuk memperbaiki transportasi perkotaan bermacam-macam, dan harus disesuaikan dengan situasi kotatersebut.

Di Pulau Jawa, pulau berpenduduk terbesar di Indonesia, lebih dari 140 juta orang hidup di wilayah perkotaan dengan luas kira-kira 130.000 km², dengan kepadatan mendekati 1.100 penduduk setiap km². Tingginya angka pertumbuhan demografi dan ekonomi yang diikuti oleh eksodus pedesaan yang terus-menerus, menghasilkan proses urbanisasi yang cepat. Populasi empat kota utama di Pulau Jawa saat ini telah jauh melebihi jutaan jiwa: Jakarta memiliki hampir 10 juta penduduk, Surabaya lebih dari 3 juta, Bandung sekitar 2,5 juta dan Semarang dengan 1,5 juta penduduk. Urbanisasi yang pesat ini akan terus meningkat karena diperkirakan 60% dari penduduk Indonesia akan tinggal di kota sebelum tahun 2025. Perluasan wilayah kota dan pesatnya pertumbuhan ekonomi menghasilkan suatu peningkatan kebutuhan pergerakan dan permintaan transportasi yang signifikan.

Pada kenyataannya, transportasi perkotaan mempunyai dampak ekonomi yang penting. Aktivitas ekonomi terancam apabila satu kota menghadapi masalah kemacetan yang parah. Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia telah memutuskan

untuk mendukung pembangunan dan reorganisasi sektor transportasi perkotaan agar dapat mempertahankan pembangunan ekonomi negara. Dukungan ini harus dilaksanakan pada level pengambil keputusan yang berbeda, dari tingkat kota sampai tingkat nasional. Namun, kesulitannya tetap terdapat pada cara untuk meningkatkan dan mengkoordinasikan sistem transportasi dalam skala yang berbeda.

Pada tingkat nasional, strategi BAPPENAS adalah memperbanyak penggunaan transportasi umum, dengan cara meningkatkan persentase saat ini yang berada di 23 % menjadi 32 % menjelang 2020. Beberapa tindakan telah dilakukan, termasuk pelaksanaan lokakarya nasional tentang transportasi umum. Pembangunan transportasi umum berbasis bus (*Angkutan Bus Cepat/Bus Rapid Transit-BRT*) di wilayah perkotaan merupakan salah satu tindakan utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2015-2019 yang dikembangkan oleh BAPPENAS. Sampai saat ini, kira-kira 1.100 BRT bus telah dioperasikan di 17 kota yang meliputi Batam, Palembang, Pekanbaru, Riau, Jakarta, Tangerang, Bogor, Bandung, Yogyakarta, Semarang, Solo, Manado, Gorontalo, Denpasar, Ambon, Padang dan Makassar. 0,6 juta orang per hari telah dapat diakomodasi oleh sistem transportasi ini. Enam kota saat ini sedang membangun jaringan kereta api kota. Disamping tindakan-tindakan yang telah dilakukan di bidang transportasi umum, pentingnya pengintegrasian prasarana transportasi dalam lingkungan kota juga ditekankan. Pembuatan serta optimalisasi simpul intermoda transportasi di Tanah Air merupakan prioritas strategi Pemerintah.

Untuk mempercepat pembangunan transportasi perkotaan, Pemerintah Indonesia memberi perhatian khusus pada lima persoalan yang ditangani dengan strategi-strategi berikut ini:

1. Transportasi dan Interaksi Strategi Penggunaan Lahan, yang bertujuan meningkatkan peran transportasi untuk mendukung pembangunan penggunaan lahan melalui fasilitas Parkir dan Penumpang atau Park and Ride (P & R), Pengembangan Berorientasi Transit atau *Transit Oriented Development* (TOD), Pengendalian Dampak Transportasi atau *Transportation Impact Control* (TIC), serta memperbaiki aksesibilitas sampai dengan titik terakhir di wilayah perkotaan;

- 2 Strategi Perbaikan Mobilitas Kota, yang bertujuan mengoptimalkan peran transportasi umum melalui perbaikan prasarana kota (jalan dan prasarana multimoda), perbaikan transportasi umum kota dan jasa layanan pengiriman;
- 3 Strategi Pengurangan Kemacetan Kota, yang dimaksud untuk mengurangi beban kemacetan di area perkotaan dengan memperkuat Manajemen Kebutuhan Transportasi atau *Transportation Demand Management (TDM)* dengan efek "dorong" (misalnya Sistem Jalan Berbayar atau *Electronic Road Pricing (ERP)*, sistem parkir, dll) dan efek "tarik" (misalnya pembangunan sistem BRT, MRT), dan meningkatkan *Traffic Supply Management (TSM)* dengan pembangunan Sistem Transportasi Cerdas atau *Intelligent Transport Systems (ITS)* untuk mengatur manajemen kapasitas dan prioritas;
- 4 Strategi Pengurangan Polusi Udara Kota, yang dimaksudkan untuk mengurangi beban polusi kota dengan mengurangi emisi Gas Rumah Kaca/GRK, polusi udara dan kebisingan;
- 5 Strategi Peningkatan Keselamatan, yang dimaksudkan untuk meningkatkan keselamatan transportasi jalan raya dengan menambah tingkat kesadaran semua warga negara, dan tetap memperbaiki dan membangun fasilitas serta prasarana yang mendukung keselamatan transportasi jalan raya, sesuai dengan Rencana Umum Nasional Keselamatan (RUNK) dan *Decade of Action for Road Safety*.

Cirebon sebagai salah satu kota di pulau Jawa yang berkembang cukup pesat saat ini, juga tidak lepas dari masalah transportasi. Berkembangnya wilayah perkotaan kedaerah perbatasan membutuhkan sarana prasarana transportasi yang memadai. Sarana transportasi yang ada saat ini, angkutan kota, tidak mampu melayani kawasan perumahan yang berkembang dengan pesat ke wilayah perbatasan. Bahkan sarana angkutan kota saat ini memiliki kecenderungan semakin berkurang armadanya dan ditinggal masyarakat penggunaannya, saat ini masyarakat lebih banyak menggunakan angkutan umum online yang lebih mudah, praktis dan murah. Berkembangnya angkutan umum online ini ternyata kurang berpengaruh pada perkembangan wilayah. Hal ini bisa dipahami karena sarana angkutan umum ini tidak memiliki jalur atau rute yang jelas, oleh karena itu

penggunaan sarana angkuta umum seperti ‘Bus Rapid Transit’ (BRT) dirasa sudah sangat diperlukan untuk tidak saja melayani kebutuhan transportasi masyarakat tetapi juga sebagai sarana untuk dapat mengembangkan wilayah perkotaan. Ditambah saat ini kawasan permukiman semakin banyak berkembang ke arah pinggiran/perbatasan kota, yang tentu saja pada akhirnya memerlukan layanan transportasi umum yang memadai.

Kondisi angkutan umum yang ada saat ini bisa dikatakan belum memadai karena beberapa masalah dan kendala yang dihadapi seperti subsidi dalam sektor transportasi, dukungan prasarana dan sarana transportasi, sumber daya manusia, serta faktor kedisiplinan operator kendaraan, penumpang, maupun pengguna jalan. Selain itu kenyamanan dan keamanan masyarakat sebagai pengguna jasa transportasi masih belum terjamin. Hal ini dapat menyebabkan rendahnya penggunaan angkutan umum sehingga dapat mengakibatkan terganggunya sistem wilayah perkotaan secara keseluruhan ditinjau dari pemenuhan mobilitas masyarakat maupun mutu kehidupan kota. Banyaknya jumlah armada angkutan umum dengan kondisi tidak layak jalan juga dapat mengakibatkan kemacetan lalu lintas dan kecelakaan. Selain itu, sopir yang kelelahan mengoperasikan kendaraan dan tingginya volume lalu lintas di jalan juga dapat menjadi penyebab kecelakaan lalu lintas.

Jika angkutan umum disediakan dengan baik dan dengan pelayanan yang prima, dimungkinkan masyarakat akan berpindah ke angkutan umum. Beberapa keuntungan penggunaan angkutan umum dengan kapasitas muat besar, seperti bus kota, Bus Rapid Transit (BRT), Light Rail Transit (LRT), atau kereta api adalah dapat mengefisienkan penggunaan ruang jalan dan mengurangi penggunaan kendaraan pribadi, yang akan berdampak bagi efisiensi penggunaan bahan bakar minyak, pengurangan polusi udara, serta pengurangan kejadian kecelakaan lalu lintas. Maka melihat kondisi di atas sudah selayaknya dan sudah saatnya untuk Kota Cirebon melakukan reformasi angkutan umum perkotaannya.

SISTEM TRANSPORTASI

Transportasi diartikan sebagai usaha memindahkan, menggerakkan, mengangkut, atau mengalihkan suatu objek dari suatu tempat ke tempat lain, dimana di tempat lain ini objek tersebut lebih bermanfaat atau dapat berguna untuk tujuan-tujuan tertentu (Miro, 2004). Pengertian transportasi menurut Steenbrink (1974), transportasi adalah perpindahan orang atau barang dengan menggunakan alat atau kendaraan dari dan ke tempat-tempat yang terpisah secara geografis. Menurut Morlok (1978), transportasi didefinisikan sebagai kegiatan memindahkan atau mengangkut sesuatu dari suatu tempat ketempat lain. Sedangkan menurut Bowersox (1981), transportasi adalah perpindahan barang atau penumpang dari suatu tempat ke tempat lain, dimana produk dipindahkan ke tempat tujuan dibutuhkan.

1. Angkutan Umum Perkotaan

Pemilihan moda merupakan model terpenting dalam perencanaan transportasi. Hal ini dikarenakan peran kunci dari angkutan umum dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem pergerakan dalam suatu sistem transportasi (Tamin, 2000). Hasil analisis pemilihan moda ini sangat bermanfaat sebagai masukan dan bahan pertimbangan penyedia jasa transportasi dan para pengambil kebijakan di dalam mengambil pertimbangan dan keputusan ke depannya. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan digunakan sebagai dasar untuk mengatur angkutan umum di Indonesia. Pemerintah wajib mengatur dan memaksimalkan kinerja angkutan umum agar dapat bekerja maksimal dalam memenuhi kebutuhan transportasi masyarakat, khususnya masyarakat yang tidak memiliki kendaraan pribadi. Angkutan umum perkotaan mempunyai pelayanan dengan jadwal dan rute yang tetap, dengan moda utamanya adalah bus dan kereta api (light rail transit) (Vuchic, 2007). Angkutan umum perkotaan diklasifikasikan menurut ruang milik jalan atau *Right of Way* (ROW), di mana ruang milik jalan adalah jalur perjalanan di tanah yang digunakan untuk pengoperasian kendaraan. Ruang milik jalan dibagi menjadi tiga klasifikasi berdasarkan pemisahaannya dari lalu lintas lainnya (Vuchic, 2007), yaitu ruang milik jalan kategori C, ruang milik jalan kategori B dan ruang milik jalan kategori A. ruang milik jalan kategori C adalah

ruang milik jalan yang merepresentasi jalan dengan lalu lintas yang bercampur. Ruang milik jalan kategori B adalah ruang milik jalan yang dipisahkan secara fisik dalam arah longitudinal dari lalu lintas lainnya, contohnya untuk kereta api (*light rail transit*). Ruang milik jalan kategori A adalah ruang milik jalan yang dikendalikan secara penuh tanpa pemisah sebidang atau akses legal apapun untuk kendaraan atau orang dan dikenal sebagai *grade separated, private or exclusive ROW*. Pemisahan ini dapat berupa antara lain terowongan dan struktur yang berada di udara (*aerial structure*).

2. Angkutan Umum Bus

Angkutan Umum Bus atau dalam hal ini Bus Rapid Transit (BRT), adalah angkutan yang berorientasi pada pelanggan dengan kualitas tinggi yang memberikan mobilitas perkotaan yang cepat, nyaman, dan murah (Wright, 2002). Bus Rapid Transit diselenggarakan di berbagai Kota di Indonesia dengan tujuan untuk mengatasi berbagai masalah transportasi yang ada. Kota-kota yang sudah menerapkan Bus Rapid Transit (BRT) adalah Trans Jakarta di Kota Jakarta, Trans Metro Bandung di Kota Bandung, Trans Pakuan di Kota Bogor, Trans Jogja di Kota Yogyakarta, Trans Wakanua di Kota Manado, Trans Musi di Kota Palembang, Trans Metro Pekanbaru di Kota Pekanbaru, Trans Semarang di Kota Semarang dan Batik Solo Trans di Kota Solo.

3. Review Jurnal

a. Jurnal Internasional:

1) Michael Poku-Boansi and Greg Marsden.: *Bus rapid transit systems as a governance reform project*

Sistem Bus Rapid Transit ada di lebih dari 206 kota dan 45 negara di seluruh dunia. Mereka terlihat memberikan pilihan biaya yang jauh lebih rendah untuk mobilitas massa daripada sistem kereta api tetap atau bawah tanah yang negara-negara berkembang berjuang untuk membuat peraturan. Sementara sistem BRT tidak diragukan lagi dipandang berhasil dari perspektif sistem transportasi, mereka lebih dari sekadar inovasi sistem transportasi. Mereka sering diperkenalkan untuk menggantikan apa yang dianggap sebagai sistem transit informal yang gagal, tidak aman dan tidak diatur dengan baik. Karenanya makalah ini berfokus pada proses pengenalan BRT sebagai reformasi tata pemerintahan.

Makalah ini mengacu pada pengalaman Afrika di mana adopsi BRT relatif lambat untuk Amerika Selatan dan Asia Tenggara. Menggunakan analisis mendalam tentang pengenalan sistem baru di Ghana dan data tentang tingkat kematangan tata kelola di seluruh sub-benua Afrika, makalah ini menemukan bahwa untuk memahami implementasi BRT membutuhkan pemahaman tentang bagaimana rezim transportasi yang sedang menjabat dapat dan akan menjadi dapat ditata ulang. Keberhasilan sistem BRT yang dihasilkan akan bergantung setidaknya pada bagaimana reformasi dicapai seperti halnya pada masalah desain biasa yang biasanya menempati perencanaan transportasi.

2) *Leonardo J. Basso and Fernando Feres and Hugo E. Silva : The efficiency of bus rapid transit (BRT) systems: A dynamic congestion approach*

Penetrasi sistem BRT telah meningkat dengan cepat, meskipun ada banyak laporan tentang antrian berat untuk naik bus. Kami mengusulkan pendekatan kemacetan dinamis yang secara endogen memodelkan antrian baik di jalan maupun di stasiun BRT, yang merupakan pusat perhatian kami. Kami menunjukkan secara analitis bahwa, jika kapasitas dapat dibagi dengan sempurna, mengimplementasikan BRT selalu efisien (itu mengurangi total biaya sosial), sementara kami menunjukkan secara numerik bahwa jika kapasitas tidak dapat dibagi dengan sempurna, suatu BRT dalam banyak kasus efisien. Selain itu, BRT dapat mendorong Perbaikan Pareto di mana biaya waktu dan transportasi umum yang beroperasi berkurang. Dibandingkan dengan yang optimal ketika bus berjalan dalam jalur campuran, sistem BRT operasional memiliki: (i) periode operasi bus yang lebih pendek dan periode puncak mobil, (ii) frekuensi yang lebih besar dan, yang sangat penting, (iii) lebih banyak penundaan naik pesawat, yaitu antrian lagi di halte bus. Butir (ii) menyiratkan bahwa, sementara untuk beberapa tingkat permintaan mungkin optimal untuk tidak menyediakan layanan angkutan umum di bawah jalur campuran, dengan BRT mungkin bermanfaat.

3) *Faruk SERINI and Süleyman METE 2 : Public transportation graph: A graph theoretical model of public transportation network for efficient trip planning*

Presentasi dan penggunaan grafik tradisional sangat penting untuk solusi routing yang efektif dan cepat dalam transportasi umum. Namun, pendekatan

grafik tradisional tidak dapat mempertimbangkan permintaan penumpang seperti total waktu perjalanan, jumlah minimum transfer dan total jarak perjalanan tanpa pra-pemrosesan dan atau pasca-pemrosesan. Apalagi kendaraan tidak terwakili dalam grafik tradisional. Dalam makalah ini, setelah menganalisis berbagai jenis grafik, kami mengusulkan grafik baru yang disebut sebagai grafik transportasi umum. Grafik yang diusulkan memodelkan sistem transportasi umum dan mempertimbangkan jarak, waktu tunggu, waktu perjalanan, transportasi sendiri dan jumlah transfer secara bersamaan untuk perencanaan perjalanan yang efisien. Dengan cara ini, permintaan penumpang dapat dipenuhi tanpa pra-pemrosesan dan pasca-pemrosesan. Selain itu, kendaraan juga dipertimbangkan dan diperlihatkan dalam grafik yang diusulkan.

4) *José Carlos Jiménez serpa , andrés Eduardo rojas sánchez, and miller humberto salas rondón : **Tariff integration for public transportation in the metropolitan area of Bucaramanga***

Satu-satunya implementasi sistem angkutan cepat bus-paralel dengan konvensional tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan pengguna dan operator dalam wilayah metropolitan bucaramanga-mab, Kolombia seiring berjalannya waktu, sistem ini menjadi tidak efisien; sebagai akibatnya, pengguna mulai mencari alternatif alat transportasi non-formal dan negara mengeluarkan pembiayaan tambahan untuk kelanggengan sistem. Makalah ini berupaya untuk meningkatkan moda transportasi umum melalui strategi tarif yang sesuai dengan jarak yang sebenarnya ditempuh oleh pengguna. dengan kata lain, tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk menetapkan zona tarif bagi amb untuk membedakan antara pengguna yang bergerak dalam perjalanan singkat dan mereka yang melakukan perjalanan jarak jauh untuk mencapai tujuan mereka untuk menciptakan keseimbangan antara manfaat pengguna, kualitas perjalanan, dan biaya operasi BRT.

5) *Herdis Herdiansyah*, Hudy Prabowo Edyson, Sessario Bayu Mangkara, and Zulfahmi Ilman Hindami : **Supporting factors and factory employee's behaviour in the use of public transportation mode in Jakarta***

Kecenderungan orang di Jakarta untuk menggunakan transportasi umum masih relatif rendah. Sebuah studi dari Badan Manajemen Transportasi

Jabodetabek menunjukkan bahwa hanya 24 persen pengguna jalan memilih moda transportasi darat umum (bus dan kereta Transjakarta) dari total 47,5 juta perjalanan di Jabodetabek pada 2015. Perjalanan transportasi umum di Jabodetabek adalah perjalanan semua orang atau perjalanan untuk tujuan kerja karyawan yang terletak di kota-kota penyangga di sekitar Jakarta. Karyawan adalah salah satu elemen masyarakat yang menggunakan transportasi umum. Kondisi ekonomi karyawan pabrik yang mendorong mereka untuk bekerja lembur menyebabkan perbedaan sikap antara karyawan pabrik dan karyawan kantor terhadap penggunaan moda transportasi umum. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong karyawan pabrik untuk memilih moda transportasi ke tempat kerja dan menganalisis sikap mereka terhadap penggunaan moda transportasi umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah karyawan pabrik yang lebih suka moda angkutan umum masih sedikit. Namun, potensi mereka untuk pindah ke transportasi umum sangat besar karena kepercayaan pada komitmen pemerintah Jakarta untuk memperbaiki sistem transportasi umum. Sebagian besar karyawan pabrik juga setuju bahwa angkutan umum dapat mengurangi kemacetan di Jakarta. Ada kebutuhan untuk menerapkan strategi pengembangan transit (TOD) untuk mencapai tempat-tempat umum dan tempat kerja

b. Jurnal Nasional:

1) *Oktariansyah^a,reina Damayanti^b,benny Usman^c Dan Andri Eko Putra^d : Analisis Kualitas Pelayanan Angkutan Umum (Transmusi) Melalui Kinerja Terhadap Kepuasan Masyarakat Di Kota Palembang*

Kualitas pelayanan sarana transportasi angkutan umum di kota Palembang saat ini belum memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga dibutuhkan penataan sistem transportasi dan pelayanan angkutan umum secara terpadu. Penelitian ini bertujuan untuk menguji kualitas pelayanan angkutan umum (transmusi) yang disediakan melalui kinerja terhadap kepuasan masyarakat. Teknik analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda. Jika variabel-variabel bebasnya mempengaruhi variabel terikat secara langsung akan tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening. Hasil pengujian untuk variabel kualitas pelayanan memiliki pengaruh

langsung terhadap kinerja, untuk variabel kinerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan masyarakat, untuk variabel kualitas pelayanan berpengaruh langsung yang terhadap variabel kepuasan masyarakat, sedangkan untuk variabel kualitas pelayanan melalui kinerja terhadap kepuasan masyarakat memiliki pengaruh tidak langsung, hasil pengujian persamaan substruktur menunjukkan maka pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung adalah pengaruh total, sehingga diperoleh hasil dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan variabel (intervening atau intermediary). Penelitian ini mencoba memberikan gambaran yang utuh tentang dimensi kualitas layanan serta pengaruhnya pada kepuasan masyarakat terkait layanan transportasi umum terpadu.

2) *Endhar Gilang Pradipta * Suroso, dan Erni Suharini, : Efektivitas BRT (Bus Rapid Transit) Trans Semarang Sebagai Moda Transportasi Di Kota Semarang*

Di Kota Semarang memiliki moda transportasi massal yaitu Bus Rapid Transit (BRT) Trans-Semarang yang beroperasi sejak tahun 2010. Diharapkan mampu mengurangi pertumbuhan kendaraan pribadi di Kota Semarang. Permasalahan yang dikaji adalah: Sudah efektifkah BRT Trans-Semarang sebagai moda transportasi di Kota Semarang? Berdasarkan permasalahan di atas, maka rumusan tujuan penelitian ini adalah: untuk mengetahui efektivitas BRT trans-semarang sebagai moda transportasi di Kota Semarang. Penelitian ini mengambil lokasi di Kota Semarang yaitu di dalam BRT dan disepanjang jalan yang menjadi rute BRT. Populasi dan sampelnya adalah keseluruhan bus dan halte BRT. Metode yang digunakan adalah survey, observasi dan wawancara kepada penumpang BRT. Setelah mensurvey bus dan halte kemudian mendata dengan metode checklist, setelah itu discoring selanjutnya di uji validitasnya dengan data pertumbuhan kendaraan pribadi sebelum dan setelah ada BRT untuk mengetahui efektivitasnya untuk mengurangi pertumbuhan kendaraan pribadi di Kota Semarang Dalam hasil penelitian ini, moda transportasi BRT yang ada di Kota Semarang dinyatakan efektif. karena BRT di Kota Semarang mampu mengurangi angka pertumbuhan kendaraan pribadi di wilayah yang dilewati/ menjadi rute BRT Koridor 1 dan 2. Keefektivan BRT itu karena BRT sudah terintegrasi, memiliki tempat pemberhentian khusus yang nyaman, pendapat penumpang yang menyatakan BRT sudah aman, nyaman dan tarifnya terjangkau.

3) *Ayu Aziah Dan Popon Rabia Adawia : Analisis Perkembangan Industri Transportasi Online Di Era Inovasi Disruptif (Studi Kasus PT Gojek Indonesia)*

Di era saat ini, perkembangan teknologi berkembang sangat pesat sehingga mendorong terciptanya inovasi baru dan akhirnya menggantikan teknologi sebelumnya. Salah satu industri yang mengalami pertumbuhan sangat pesat saat ini adalah dalam bisnis transportasi berbasis *online*. Seiring berjalannya waktu, PT Gojek Indonesia sebagai perusahaan pertama di bidang transportasi online telah berkembang pesat, sehingga para peneliti tertarik untuk menganalisis perkembangan industri transportasi online di era yang mengganggu saat ini. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif. Inovasi yang mengganggu adalah yang harus dimiliki untuk semua industri saat ini. Tidak terkecuali dalam industri transportasi online bahkan inovasi yang mengganggu memiliki peran yang sangat penting. Agar terus tumbuh, bersaing dan bertahan di industri. Dalam industri kreatif seperti ini semuanya masih bisa terjadi. Pemain utama yang telah menjadi pemimpin pasar dan memiliki modal dalam jumlah besar dapat digulingkan melawan pemain baru yang paling mengganggu dan memberikan nilai paling penting yang diinginkan atau dibutuhkan oleh pengguna.

4) *Awing Asmawi ,Diah Fatma Sjoraida dan Rully Khairul Anwar : Masalah Dan Dinamika Implementasi Kebijakan Publik Tentang Transportasi*

Artikel ini membahas bagaimana kebijakan publik tentang transportasi dapat mempunyai masalah dan dinamika implementasinya di masyarakat. Kajian ini dilakukan di Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia. Hal ini penting bagi masyarakat karena pembangunan layanan transportasi memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kesejahteraan sosial dan pertumbuhan ekonomi suatu wilayah. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan indikasi bahwa wilayah yang memiliki kelengkapan sistem transportasi yang berfungsi lebih baik dibandingkan dengan wilayah lainnya, maka wilayah tersebut cenderung mempunyai tingkat kesejahteraan sosial serta pertumbuhan ekonomi yang lebih baik pula. Sebaliknya, keberadaan transportasi yang kurang berfungsi dengan dengan baik akan mengakibatkan munculnya problem sosial dan masalah lingkungan. Kajian ini

menggunakan metode kajian kasus berganda. Kasus-kasusnya terdiri dari kegiatan-kegiatan yang merupakan implementasi dari program sosialisasi pemerintah Kota Tasikmalaya kepada masyarakatnya mengenai transportasi. Wawancara, pengamatan, dan analisis dokumen digunakan untuk mengumpulkan data. Wawancara tatap muka memakai daftar pertanyaan telah dikembangkan untuk kajian ini. Temuan kajian menunjukkan bahwa selain merancang sendiri dan melaksanakan rencana pembangunan transportasi di dalam Kota Tasikmalaya itu sendiri maupun yang melibatkan pemerintah Provinsi Jawa Barat, bahkan pemerintahan nasional Indonesia.

5) *Maiyozzi Chairi¹, Yossyafra², dan Elsa Eka Putri³: Perencanaan Integrasi Layanan Operasional Antar Moda Railbus dan Angkutan Umum Di Kota Padang*

Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat menyebabkan akses jalan untuk menunjang kelancaran perpindahan dari suatu tempat ke tempat lain semakin tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan skenario perencanaan secara operasional dalam menyesuaikan moda transportasi Railbus yang terintegrasi dengan moda angkutan umum sehingga diharapkan pemanfaatannya dan pelayanannya bisa berjalan dengan baik, diterima oleh semua masyarakat, dan tercipta transportasi multimoda yang efektif dan efisien. Penelitian ini juga didukung oleh parameter analisis perencanaan yaitu waktu tempuh perjalanan dan biaya perjalanan. Di dalam perencanaan menggunakan identifikasi daerah tangkapan (*Catchment Area*) pada 5 Stasiun/Halte Railbus dengan asumsi radius +2000 m dan daerah tangkapan (*Catchment Area*) untuk rute angkot dengan asumsi +500 m ke daerah sekitar. Secara metodologis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, deskriptif dan perencanaan yang merujuk pada hasil survey pengamatan operasional kombinasi multimoda dalam kondisi angkot eksisting maupun setelah multimoda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 39 zona yang telah ditetapkan batasannya dan sudah diidentifikasi, maka didapatkan sekitar 18 zona asal tujuan perjalanan yang berpeluang untuk multimoda dan terbagi menjadi 180 kombinasi asal tujuan perjalanan dengan persentase sekitar 11,83 % dari O-D Matrix secara keseluruhan. Pada analisis variabel waktu perjalanan didapatkan sebanyak 15 zona asal dan 18 zona tujuan yang berpeluang

multimoda terdiri dari 77 kombinasi asal tujuan perjalanan atau sekitar 42,77% dari keseluruhan kombinasi asal tujuan perjalanan dan 5,06% dari O-D Matrix secara keseluruhan. Sedangkan pada analisis variabel biaya perjalanan didapatkan sebanyak 15 zona asal dan 14 zona tujuan yang berpeluang multimoda terdiri dari 78 kombinasi asal tujuan perjalanan atau sekitar 43,33% dari keseluruhan kombinasi asal tujuan perjalanan dan 5,13% dari O-D Matrix secara keseluruhan. Tahap akhir dilakukan berupa perencanaan terintegrasi dari semua skenario yang sudah ditetapkan yaitu berupa perencanaan yang diharapkan terintegrasi secara waktu, rute, biaya, dan fasilitas penunjang.

PEMBAHASAN

Prinsip dasar reformasi angkutan umum perkotaan adalah adanya institusi pengelola angkutan umum, tarif angkutan umum yang terintegrasi, jaringan angkutan umum yang efisien, kualitas layanan yang andal dan industri angkutan umum yang profesional.

1. Adanya Institusi Pengelola Angkutan Umum.

UU 22/2009 menegaskan bahwa “negara bertanggung jawab atas lalu- lintas dan angkutan jalan”, sedangkan “pemerintah melaksanakan pembinaannya” (perencanaan, pengaturan, pengendalian dan pengawasan) (pasal 5 ayat 1-2). Kementerian Perhubungan bertanggung jawab dalam pembinaan sarana dan prasarana lalu-lintas dan angkutan jalan (pasal 5 ayat 3). Salah satu indikator kemajuan pelayanan angkutan umum adalah dalam bentuk ketersediaan angkutan massal yang berkualitas dijelaskan oleh UU 22/2009, “Pemerintah menjamin ketersediaan angkutan massal berbasis jalan untuk memenuhi kebutuhan angkutan orang dengan kendaraan bermotor umum di kawasan perkotaan” (pasal 158 ayat 1). Pasal ini menuntut pemerintah bekerja dengan sistem kelembagaan yang efektif agar maksud regulasi tersebut tercapai. Kelembagaan yang lemah merupakan suatu sumber permasalahan yang menjadi sorotan dalam sistem transportasi perkotaan di Indonesia (World Bank, 2006) . Kelembagaan dalam sektor transportasi kurang berfungsi dengan baik karena kurang terorganisir, akibat tumpang tindih, pertentangan kepentingan, serta penegakan hukum yang lemah.

Perizinan sebagai indikator efektifitas pelayanan birokrasi transportasi perkotaan masih perlu terus dibenahi. Khusus dalam kelembagaan di tingkat daerah (kota), sumber daya yang tersedia saat ini masih sangat terbatas, baik berupa tenaga ahli maupun modal investasi. Meskipun demikian, di beberapa kota di Indonesia, pemerintah daerah sebagai regulator secara efektif mulai meningkatkan efektifitas kewenangannya melalui sistem organisasi efektif yang mampu melakukan pengendalian sistem transportasi perkotaannya. Begitu juga dengan kota Cirebon, sebagai salah satu kota yang berada pada jalur yang sangat strategis yang menghubungkan kota-kota di pulau Jawa, mulai berpikir untuk mulai melakukan perubahan pada sektor transportasi perkotaannya. Berkembangnya wilayah perkotaan termasuk kedaerah perbatasan tidak saja membutuhkan sarana prasarana transportasi yang memadai, tetapi juga perlu adanya pihak yang mampu mengelola transportasi perkotaan secara lebih efektif dan efisien. Sehingga keberadaan badan atau institusi pemerintah yang berfungsi untuk menjamin fleksibilitas serta mengelola manajemen operasional angkutan umum mutlak diperlukan.

2. Tarif Angkutan Umum yang Terintegrasi.

Integrasi jaringan merupakan kunci kesuksesan sistem pelayanan Angkutan Umum di suatu wilayah atau kota (Neumann dan Nagel, 2011). Hal ini dikarenakan dengan sistem jaringan Angkutan Umum yang terintegrasi dapat ditentukan rute jaringan terbaik yang tidak hanya didasarkan pada permintaan kebutuhan perjalanan masyarakat tetapi juga mekanisme jangkauan pelayanan yang optimal (Murray, 2001; Fernandez et al, 2008; Hadas dan Ceder, 2010; Cortes et al, 2011). Bahkan, integrasi jaringan dapat berdampak pada timbulnya integrasi yang lain, seperti integrasi fisik, jadwal, dan tarif (Currie dan Bromley, 2005; Potter, 2010; Hadas dan Ranjitkar, 2012). Jadi Integrasi moda transportasi bisa diartikan keterpaduan secara utuh dari jenis atau bentuk (angkutan) yang digunakan untuk memindahkan orang dan/ barang dari satu tempat (asal) ketempat lain (tujuan). Dengan adanya struktur pembayaran tarif yang terintegrasi untuk semua moda, akan dapat memberikan kemudahan bagi pengguna untuk melakukan transfer antar moda serta meningkatkan efisiensi dan ketertarikan dalam menggunakan angkutan umum.

3. Jaringan Angkutan Umum yang Efisien.

Jaringan Angkutan Umum menurut pedoman teknis penyelenggaraan angkutan penumpang umum di wilayah perkotaan adalah kumpulan trayek yang menjadi satu kesatuan pelayanan angkutan orang. Faktor yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan jaringan trayek adalah sebagai berikut :

a. Pola Tata Guna Tanah

Pelayanan angkutan umum diusahakan mampu menyediakan aksesibilitas yang baik. Untuk memenuhi hal itu, lintasan trayek angkutan umum diusahakan melewati tata guna tanah dengan potensi permintaan yang tinggi. Demikian juga lokasi-lokasi yang potensial menjadi tujuan bepergian diusahakan menjadi prioritas perjalanan.

b. Pola Pergerakan Penumpang Angkutan Umum

Rute angkutan umum yang baik adalah rute yang mengikuti arah pola pergerakan penumpang angkutan sehingga tercipta pergerakan yang lebih efisien. Trayek angkutan umum harus dirancang sesuai dengan pola pergerakan penduduk yang terjadi, sehingga transfer moda yang terjadi pada saat penumpang mengadakan perjalanan dengan angkutan umum dapat diminimumkan.

c. Kepadatan Penduduk

Salah satu faktor yang menjadi prioritas angkutan umum adalah wilayah kepadatan penduduk yang tinggi, pada umumnya merupakan wilayah yang mempunyai potensi permintaan yang tinggi. Trayek angkutan umum yang ada diusahakan sedekat mungkin menjangkau wilayah tersebut.

d. Daerah Pelayanan

Pelayanan angkutan umum, selain memperhatikan wilayah potensial pelayanan, juga menjangkau semua wilayah perkotaan yang ada. Hal ini sesuai dengan konsep pemerataan pelayanan terhadap penyediaan fasilitas angkutan umum

e. Karakteristik Jalan

Kondisi jaringan jalan akan menentukan pola pelayanan trayek angkutan umum. Karakteristik jaringan jalan meliputi konfigurasi, klasifikasi, fungsi,

lebar jalan, dan tipe operasi jakur. Operasi angkutan umum sangat dipengaruhi oleh karakteristik jaringan jalan yang ada.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor diatas maka optimalisasi rute pelayanan angkutan umum menjadi lebih mudah, sederhana dan terhubung, sehingga akan menciptakan perjalanan yang efisien, hemat waktu dan biaya yang lebih terjangkau.

4. Kualitas Layanan yang Andal.

Keberadaan pelayanan angkutan umum yang handal akan mampu mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap penggunaan kendaraan pribadi dan mengurangi serta kemacetan di jalan kota Palembang. Salah satu aspek transportasi yang menyangkut hajat hidup orang banyak adalah angkutan umum. Permasalahan dalam penelitian tentang kualitas pelayanan sarana transportasi angkutan umum di kota Palembang saat ini belum memenuhi kebutuhan masyarakat kota Palembang, Beberapa hal yang nampak dalam pelayanan angkutan umum (bus) kota di Palembang adalah usia kendaraan yang cukup tua, tidak adanya jadwal keberangkatan yang tetap, tarif yang murah, kelebihan penumpang saat jam sibuk dan pelayanan lainnya yang kurang mampu memberikan nilai lebih bagi para pengguna dan yang paling fatal bus dan angkot berhenti dan mangkal di sembarang tempat. Untuk jangka panjang penulis ingin capai adalah dapat peningkatan pelayanan angkutan umum (transmisi) dan menciptakan sistem transportasi massal yang terpadu di kota Palembang.

Armada angkutan umum wajib beroperasi dengan memenuhi standar pelayanan minimum (SPM) yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Ketepatan waktu dalam beroperasi armada yang layak jalan, serta pramudi yang dibekali oleh pelatihan yang profesional diperlukan untuk menciptakan layanan angkutan umum yang andal.

5. Industri Angkutan Umum yang Profesional.

Saat ini perkembangan di industri transportasi berkembang dengan sangat pesat. Setiap tahun terjadi peningkatan jumlah kendaraan baik kendaraan mobil penumpang, mobil bis, mobil barang, maupun sepeda motor. Begitu juga dengan industri angkutan umum yang saat ini cukup mendominasi dinamika transportasi umum perkotaan. Masalah lain yang tak kalah pentingnya ialah fasilitas angkutan

umum. Angkutan umum perkotaan yang saat ini didominasi oleh angkutan kota , masih terasa kurang nyaman, kurang aman dan kurang efisien. Pemakai jasa angkutan umum masih terbatas pada kalangan bawah dan sebagian kalangan menengah. Orang-orang berdasi masih enggan memakai angkutan umum, karena *comfortability* angkutan umum yang masih mereka anggap terlalu rendah, dibandingkan dengan kendaraan pribadi yang begitu nyaman dengan pelayanan dari pintu ke pintu. Sementara itu sistem angkutan umum massal (SAUM) yang modern sebagai bagian integral dari ketahanan daya dukung kota (*city survival*) masih dalam tahap rancangan dan perencanaan dan belum berada di dalam alur utama (*mainstream*) kebijakan dan keputusan pemerintah dalam rangka menciptakan sistem transportasi kota yang berimbang, efisien dan berkualitas. Belum terciptanya SAUM modern sebagai atribut menuju kota "metropolitan" dan oleh karenanya belum merupakan alternatif yang patut diperhitungkan bagi pembuat perjalanan merupakan pembenaran dari pemakaian kendaraan pribadi okupansi rendah yang tidak efisien. Oleh karena selama beberapa dekade belakangan ini tidak ada langkah "terobosan" yang berarti, maka antrian dan kemacetan lalu lintas yang berkepanjangan pada setiap koridor dan pusat kota, dan sebagai akibatnya pemborosan besar-besaran dari energi BBM serta polusi udara, akan terus menjadi menu sehari-hari dari para pembuat perjalanan di perkotaan (*urban trip makers*). Melihat kondisi diatas, untuk dapat mendukung terciptanya transportasi umum yang handal dan berkelanjutan diperlukan pelaku industri angkutan umum yang dapat memenuhi SPM yang telah ditetapkan. Industri yang profesional yang dapat menjamin keberlangsungan kepastian kinerja produksinya dan kesejahteraan karyawannya.

Menurut A World Bank Urban Transport Strategy Review (2002), kelembagaan angkutan perkotaan berdasarkan alokasi fungsi strategis ada tiga. Pertama, *strategy for the city*, fokus pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah, yang memiliki tanggung jawab untuk merumuskan kebijakan pembangunan daerah, mengalokasikan transfer dana antar pemerintah, dan untuk menetapkan kerangka hukum. Kedua, *strategy of the city* merupakan wewenang pemerintah kota/kabupaten yang memiliki tanggung jawab untuk menentukan prioritas internal mereka sendiri, melengkapi sumber daya yang tersedia dari

sumber lokal, dan mengalokasikan sumber daya di tempat mereka untuk mencapai tujuan kota. Dan ketiga, *strategy In the city*, fokus pada lembaga pelaksana, baik sektor swasta maupun publik, yang memiliki tanggung jawab untuk melakukan tugas, atau memasok layanan di bidang transportasi perkotaan.

KESIMPULAN

Reformasi transportasi umum tidak sekedar mengatasi kemacetan lalu lintas yang sudah melanda banyak kota di Indonesia. Namun diharapkan dapat menurunkan tingkat polusi udara, menekan angka kecelakaan lalu lintas, lebih menghemat penggunaan bahan bakar minyak, mengurangi gangguan kesehatan dan yang lebih penting dengan adanya layanan transportasi umum yang humanis dapat mengubah peradaban bertransportasi warga masyarakat Kota Cirebon khususnya dan bangsa Indonesia pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Avica Putra, Tutus Kenanthus. (2013). *Analisis Preferensi Masyarakat Terhadap Bus Rapid Transit (BRT) Trans Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ayu Aziah Dan Popon Rabia Adawia. (2018). *Analisis Perkembangan Industri Transportasi Online Di Era Inovasi Disruptif (Studi Kasus PT Gojek Indonesia)*, Cakrawala, Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika, Volume 18 No. 2 September 2018.
- Awing Asmawi, Diah Fatma Sjoraida dan Rully Khairul Anwar : *Masalah Dan Dinamika Implementasi Kebijakan Publik Tentang Transportasi*, CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan, vol.3 no.2
- Basuki. (2008). "Manfaat standarisasi kinerja angkutan perkotaan," *Jurnal Transportasi*, vol. 8.1, pp. 57-66.
- Eka Atmaja, Hanung. (2011). *"Pengaruh Sikap Dan Promosi Terhadap Peningkatan Jumlah Penumpang Bus Rapid Transit (Brt) Trans Semarang,"* Universitas Diponegoro.

- Eko Prakoso, Bambang Sriyanto, Maharani Dagi Saputri. (2014). *Evaluasi Lokasi Eksisting Shelter Dan Karakteristik Pengguna Bus Rapid Transit (BRT) TransSemarang Pada Dua Koridor Pelayanan Di Kota Semarang*. Semarang: UGM.
- E., & Ferrer, M. Calvo. (2018). "Evaluating the quality of the service offered by a bus rapid transit system: the case of Transmetro BRT system in Barranquilla, Colombia," *International Journal of Urban Sciences*, pp. 1-22.
- Endhar Gilang Pradipta * Suroso, dan Erni Suharini. (2014). *Efektivitas BRT (Bus Rapid Transit) Trans Semarang Sebagai Moda Transportasi Di Kota Semarang*, *Geo Image* 3 (2).
- Faruk SERİN1 and Süleyman METE 2. (2019). *Public transportation graph: A graph theoretical model of public transportation network for efficient trip planning*. Pamukkale University Journal of Engineering Sciences.
- Herdis Herdiansyah*, Hudy Prabowo Edyson, Sessario Bayu Mangkara, and Zulfahmi Iman Hindami. (2019). *Supporting factors and factory employee's behaviour in the use of public transportation mode in Jakarta*, Volume 14 Issue 1, *Transport Problems*.
- José Carlos Jiménez serpa , andrés Eduardo rojas sánchez, and miller humberto salas rondón. (2015). *Tariff integration for public transportation in the metropolitan area of Bucaramanga*, *Inge CuC*, Vol. 11, n° 1, pp 25-33, June, 2015.
- Leonardo J. Basso and Fernando Feres and Hugo E. Silva. (2019). *The efficiency of bus rapid transit (BRT) systems: A dynamic congestion approach* , *Transportation Research Part B*.
- Maiyozzi Chairi¹, Yossyafra², dan Elsa Eka Putri³. (2017). *Perencanaan Integrasi Layanan Operasional Antar Moda Railbus dan Angkutan Umum Di Kota Padang*, *Jurnal Rekayasa Sipil (Jrs-Unand)*, Vol. 13 No. 1, Februari 2017.
- Michael Poku-Boansi and Greg Marsden. (2018). *Bus rapid transit systems as a governance reform project*, *Journal of Transport Geography*.
- Nurul Faadhilah, Mutiara. (2017). "Analisa Penerapan Bus Feeder BRT pada Kawasan Pondok Gede Bekasi Sebagai Solusi Mengurangi Kemacetan." , Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, 2017.
- Ofyar Tamin, *Perencanaan dan Pemodelan Transportasi*, 2nd ed. Bandung: ITB, 2000.

- Oktariansyah^a,reina Damayanti^b,benny Usman^c Dan Andri Eko Putra^d . (2017). *Analisis Kualitas Pelayanan Angkutan Umum (Transmusi) Melalui Kinerja Terhadap Kepuasan Masyarakat Di Kota Palembang*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.15 (1), 2017.
- P., & Rahdriawan, M. Mahardhini. (2012). "The Quality of Bus Rapid Transit (BRT) Shelter Services of Mangkang- Penggaron Route in CBD Semarang.," *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, pp. 43-54, 8 April 2012.
- Subekti, S., & Kusumawati, S. Kusumastuti,. Surabaya: In Seminar Nasional *Aplikasi Teknologi Prasarana Wilayah 2011*. Fakultas Teknik Sipil ITS Surabaya, 2011, pp. 91-98.
- Triantafyllos, Stamos. (2012). "Bus Rapid Transit as a Contribution to Sustainable Transportation. The Case of Athens , Greece.," *Journal of Environmental Protection and Ecology*, vol. 13(2), pp. 611-619, 2012.



H. Yoyon Indrayana, Ir, MT dilahirkan di Malang, 22 Juli 1966 adalah ASN kota Cirebon yang sejak tahun 2019 menjabat sebagai Kepala Dinas Perhubungan. Jabatan sebelumnya yang pernah diemban diantaranya adalah Kepala Dinas Pekerjaan Umum Perumahan dan Sumber Daya Mineral tahun 2013 – 2016, dan Asisten Daerah Perekonomian dan Pembangunan tahun 2016 -2019.

Penulis mendapatkan gelar Insinyur dari Universitas Gadjah Mada, Jurusan Teknik Arsitektur tahun 1990. Gelar Magister Teknik pada Program Magister Perencanaan Kota dan Daerah, Universitas Gadjah Mada tahun 2001. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro. Aktif diberbagai yayasan sosial, yayasan pendidikan, dan yayasan keagamaan. Disamping sebagai Birokrat di Pemerintah Kota Cirebon dalam kesehariannya penulis juga aktif sebagai Dosen sejak tahun 2002 sampai sekarang di Sekolah Tinggi Teknologi Cirebon. Mata kuliah yang diampu adalah Arsitektur Pesisir, Ekologi Arsitektur, Arsitektur Kota dan Perancangan Kota. Yang menjadi fokus penelitian saat ini adalah bidang perkotaan, wisata perkotaan, wisata budaya, dan cagar budaya.

INOVASI PELAYANAN PELAPORAN KINERJA DOSEN MELALUI E-LKD DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH

Oleh: Taufik

PENDAHULUAN

Inovasi di sektor publik merupakan suatu keniscayaan seiring dengan keinginan pemerintah untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Berbagai program dan kebijakan unggulan pemerintah terkait inovasi terus bermunculan, hal ini menandakan bahwa tingkat kesadaran pemerintah telah tinggi untuk menghasilkan sebuah inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Konsep inovasi dalam kajian administrasi publik tertuang dalam perspektif *New Public Management* dan *Reinventing Government* (Taufik, 2020). Konsep ini menjelaskan bagaimana kemampuan organisasi untuk *survive* dan meningkatkan kinerja dengan mengadopsi semangat dalam sektor swasta ke sektor publik (Osborne, 1992). Berkenaan hal tersebut, Farazmand (2004) menyatakan bahwa *without innovative and adaptive administrative or managerial system, innovative policies are doomed to failure*. Artinya inovasi menjadi bagian penting dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan dari inovasi tidak terlepas dari dukungan komitmen pemimpin organisasi. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2014) bahwa komitmen Bupati dan pimpinan Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT) Kabupaten Kubu Raya sebagai faktor pendorong dalam kesuksesan inovasi.

Inovasi juga dapat menimbulkan manfaat bagi efisiensi dan efektifitas pelayanan publik. Berdasarkan hasil penelitian (Wahyudi, 2016) menunjukkan bahwa Inovasi di pelayanan terpadu berhasil memangkas waktu pelayanan dan meminimalkan terjadinya *oppurtunity lost* dalam beraktifitas. *Best practises* inovasi lainnya berkaitan dengan pelayanan perizinan adalah inovasi Izin Mudah Terpadu (Imut). Inovasi ini merupakan upaya jemput bola pelayanan perizinan dengan cara mendatangi masyarakat terutama yang jauh dari pusat ibu kota Kabupaten Karanganyar, Provinsi Jawa Tengah (Kemenpan & RB, 2014).

Perkembangan teknologi dan informatika menjadi peluang bagi pemerintah untuk melakukan inovasi. Apalagi memasuki era revolusi industri 4.0 telah membawa arus transformasi pelayanan ke arah digitalisasi. Pengaruh teknologi berdampak positif terhadap inovasi pemerintah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bekhet dan Latif (2018) menunjukkan bahwa interaksi antara inovasi teknologi dan kualitas lembaga pemerintahan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Ekonomi Malaysia dalam jangka panjang. Hal ini menguatkan peluang bagi pemerintah untuk memanfaatkan teknologi dalam berinovasi. Penelitian yang senada dilakukan oleh Yuningsih (2020) inovasi Sistem Informasi Tenaga Kesehatan (SINAKES) *Online* dilihat dari dimensinya memiliki keuntungan relatif, kesesuaian, kerumitan, kemungkinan untuk dicoba dan kemudahan untuk diamati di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Semarang.

Perguruan tinggi salah satu organisasi yang dapat memanfaatkan perkembangan teknologi dalam berinovasi. Sebagai lembaga pendidikan dengan tugas menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat mempunyai sebagai sebuah institusi yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas agar mampu berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembangunan nasional dan memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan global di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh adalah salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang bernaung di bawah Kementerian Agama. Saat ini UIN Ar-Raniry memiliki 9 Fakultas dan 1 Program Pascasarjana dengan jumlah 55 program studi yang terdiri dari S1, S2 dan S3. Jumlah dosen tetap 503 orang (Renstra UIN, 2015-2019). Perubahan status dari IAIN menjadi UIN dengan keluarnya Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013 telah menghantarkan UIN untuk melakukan perubahan dan berinovasi. Salah satu inovasi yang menarik untuk dikaji adalah pelaporan kinerja dosen berbasis elektronik, atau lazimnya disebut E-LKD.

Aplikasi E-LKD merupakan sarana dalam pelaporan kegiatan per- semester dosen dan juga sebagai penilaian asesor lingkungan perguruan tinggi

dalam memutuskan kelayakan tunjangan sertifikasi dan tunjangan remunerasi bagi dosen di lingkup UIN Ar-Raniry (Prajana, 2019). Transformasi kinerja dosen dari manual ke online tentu mendapatkan banyak kelebihan, di antaranya bisa diakses 24 jam, di mana pun, kapan pun, dan yang lebih penting pelaporan kinerja dosen berbasis online ini tanpa penggunaan kertas (*paperless*). Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis tipologi dan hambatan inovasi dalam pelayanan publik, studi kasus pada pelaporan kinerja dosen di kampus UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

KERANGKA TEORI DAN KONSEP INOVASI

1. Konsep Inovasi

Definisi inovasi telah beragam dikemukakan oleh para ahli administrasi publik sebelumnya. Namun perbedaannya terlihat pada sudut pandang dari para ahli tersebut. Misalnya (Mintzberg, 2000) mengartikan bahwa ” *To innovate means to break away from established patterns, so the innovative organization cannot rely on any form of standardization for coordination*”. Mintzberg menekankan bahwa dalam berinovasi harus berani mengubah pola yang sudah ada, sehingga organisasi yang berinovatif tidak kaku pada standarisasi dan peraturan yang ada.

Pandangan lain mengenai pengertian inovasi dikemukakan oleh Lynn (1997) yang menjelaskan bahwa inovasi (dalam organisasi pemerintah) merupakan transformasi dari fungsi utama organisasi dan perubahan yang permanen dan mendasar dalam struktur organisasi. Pandangan yang sama juga diungkapkan oleh Mulgan (2007) menyatakan bahwa inovasi sektor publik merupakan ide atau gagasan baru yang dapat diterapkan di sektor publik dan ide-ide tersebut hendaklah merupakan ide yang baru minimum sebagiannya baru dan berguna.

Berkenaan dengan hal itu, Rogers (2003) juga berpendapat bahwa ” *an innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by individual or other unit of adopter*”. Pandangan dari Rogers melihat sebuah inovasi dapat dimaknai sebagai sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau satu unit adopsi lainnya. Pengertian inovasi dari Rogers ini

menunjukkan bahwa inovasi dapat berupa sebuah temuan baru atau juga berupa adopsi dari inovasi lainnya.

Schumpeter dalam (Halvorsen, 2005) membatasi pengertian inovasi sebagai “*restricted themselves to novel products and processes finding a commercial application in the private sector*”. Dalam pembatasan ini Schumpeter menekankan 2 (dua) hal penting dari inovasi, yaitu:

1. Sifat kebaruan (*novelty*) dari sebuah produk, dengan kata lain inovasi hanya berhubungan dengan produk-produk yang bersifat baru.
2. Bahwa inovasi berhubungan dengan proses pencarian aplikasi komersial di sektor bisnis.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah inovasi dapat berupa sebagai ide, konsep, praktek maupun produk yang biasanya bersifat kebaruan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi untuk penyelenggaraan dalam organisasi pemerintahan.

Banyak alasan mengapa melakukan inovasi, (Suwarno, 2008) menyatakan ada 3 (tiga) alasan mengapa inovasi menjadi sangat prinsip dalam organisasi (baik bisnis maupun publik), yaitu

- 1) Banyaknya teknik-teknik manajemen yang berfokus pada *just-in-time*, *supply chain management*, *outsourcing*, dan *total quality* atau *business process re-engineering* yang dipakai oleh berbagai perusahaan medium maupun besar untuk bertahan dan bersaing satu sama lain. Namun hanya sedikit yang berani untuk keluar dari mainstream dan menciptakan terobosan-terobosan baru.
- 2) Teknik-teknik manajemen tradisional di atas juga menggiring organisasi pada pola rigiditas dan infleksibilitas.
- 3) Dampak dari inovasi dapat dirasakan dan terlihat pada kinerja dan keuntungan organisasi di level *bottom line*.

Berkaitan dengan pernyataan di atas, Rogers (2003) menyatakan bahwa inovasi yang sukses memiliki 5 (lima) atribut:

(1) *Relative Advantage* atau keuntungan realtif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

(2) *Compatibility with existing technologies/skills* atau kesesuaian

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru.

(3) *Complexity* atau kerumitan

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

(4) *Triability*; atau kemungkinan dicoba

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

(5) *Observability of its results and achievements* / kemudahan diamati.

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

2. Tipologi Inovasi Sektor Publik

Tipologi inovasi sektor publik telah dikemukakan oleh para ahli sebelumnya. Salah satunya adalah (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste, 2005) menyatakan ada enam tipologi inovasi, yaitu:

- 1) Penciptaan pelayanan yang baru atau pengembangan sebuah pelayanan.

Misalnya proses pelayanan publik dari manual berbasis *online*. Transformasi dari manual ke *online* ini memudahkan para pengguna untuk mengakses 24 jam, dimanapun, kapan pun, mudah dan efisiensi dalam pelayanan.

- 2) Inovasi proses yang menekankan pada perubahan cara dalam menghasilkan sebuah pelayanan atau produk tertentu. Misalnya penggunaan mesin maupun teknologi di era revolusi industri telah membawa perubahan cara yang tidak kaku dan fleksibel, serta sangat membantu dalam proses pelayanan publik.
- 3) Inovasi administratif yang memfokuskan pada perubahan kebijakan. Misalnya perubahan pada ranah kebijakan akan menghasilkan perubahan pada administratif.

Misalnya pada kasus *tax amnesty* yang pernah diberlakukan di Indonesia.

- 4) Inovasi sistem yaitu perubahan pada struktur organisasi atau mengubah cara kerja sama dan interaksi di dalam organisasi. Misalnya perampangan struktur organisasi seperti rencana yang ingin dilakukan pada masa kepemimpinan Jokowi dan Ma'ruf Amin terhadap penghapusan eselonisasi.
- 5) Inovasi konseptual yaitu perubahan pada cara pandang dari aktor yang terlibat sehingga lebih komprehensif dalam menyelesaikan masalah. Misalnya pengentasan kemiskinan di Indonesia harus dilakukan secara komprehensif, tidak hanya pada aspek memberi bantuan, namun juga melihat dari aspek pemberdayaan dan perilaku dari masyarakat itu sendiri.
- 6) Terakhir adalah perubahan radikal pada rasionalitas yaitu mengubah cara pandang dari pemberi pelayanan. Misalnya dengan memberi penyadaran kepada aparatur sipil negara yang mengutamakan pelayanan prima kepada masyarakat. Prinsip yang bisa digunakan dalam sektor publik yang menjadikan pelanggan sebagai raja (*The customer is the king*). Hal ini bisa dilakukan dengan mengubah mindset dari *public servant* selaku pemberi pelayanan publik.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Muluk (2008) mengategorisasi 5 (lima) jenis inovasi pada organisasi sektor publik yaitu sebagai berikut:

- a) Inovasi Produk, Inovasi ini berangkat dari adanya perubahan pada desain dan produk suatu layanan yang mana membedakan dengan produk layanan terdahulu atau sebelumnya.
- b) Inovasi Proses, Inovasi ini merujuk pada adanya pembaharuan kualitas yang berkelanjutan dan adanya perpaduan antara perubahan, prosedur, kebijakan, dan pengorganisasian yang diperlukan organisasi dalam melakukan inovasi.
- c) Inovasi Metode Pelayanan, Inovasi ini merupakan adanya perubahan yang baru dalam aspek interaksi yang dilakukan pelanggan atau adanya cara yang baru dalam menyediakan atau memberikan suatu layanan.
- d) Inovasi strategi atau kebijakan, Inovasi ini merujuk pada aspek visi, misi, tujuan, dan strategi baru dan juga menyangkut realitas aktual yang muncul sehingga diperlukan suatu strategi dan kebijakan baru.
- e) Inovasi Sistem, Inovasi jenis ini merupakan kebaruan dalam konteks interaksi atau hubungan yang dilakukan dengan pihak aktor lain dalam rangka suatu perubahan pengelolaan organisasi.

3. Hambatan Inovasi

Sebagaimana yang dikemukakan definisi di atas menurut para ahli bahwa sebuah inovasi berkaitan tentang kebaruan tentu memiliki hambatan dalam pelaksanaannya. Albury (2003) mengidentifikasi ada delapan hambatan dalam inovasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keenganan menutup program yang gagal
- 2) Ketergantungan berlebihan pada high performer
- 3) Teknologi ada, terhambat budaya dan penataan organisasi
- 4) Tidak ada penghargaan atau insentif
- 5) Ketidakmampuan menghadapi risiko dan perubahan
- 6) Anggaran jangka pendek dan perencanaan
- 7) Tekanan dan hambatan administratif
- 8) Budaya *risk aversion*

Dari delapan hambatan tersebut adanya budaya *risk aversion*. Budaya ini tidak menyukai risiko. Hal ini berbanding terbalik dengan sifat inovasi yang

memiliki segala risiko, termasuk salah satunya adalah risiko kegagalan. Sektor publik, umumnya para pegawai tidak berani mengambil risiko, mereka lebih nyaman pada posisi aman tanpa adanya risiko (Suwarno, 2008).

Hal lainnya yang sering ditemui dalam hambatan inovasi adalah masih kurang apresiasi yang diberikan oleh pimpinan atas pegawai yang berinovasi. Seringkali sektor publik dengan mudahnya mengadopsi dan menghadirkan perangkat teknologi yang canggih guna memenuhi kebutuhan pelaksanaan pekerjaannya. Namun di sisi lain muncul hambatan dari segi budaya dan penataan organisasi. Budaya organisasi ternyata belum siap untuk menerima sistem yang sebenarnya berfungsi memangkas pemborosan atau inefisiensi kerja.

PEMBAHASAN

1. Potret Inovasi Indonesia Dalam Perspektif Global

Memasuki era revolusi industri 4.0 dihadapkan pada tuntutan pemerintah untuk melakukan inovasi di sektor publik. Inovasi dapat dilahirkan melalui berbagai cara, misalnya melakukan kolaborasi pemerintah dengan perguruan tinggi untuk menghasilkan produk sebuah inovasi melalui penelitian ilmiah.

Global Innovation Indeks (GII) merupakan peringkat inovasi tahunan negara yang mengukur keberhasilan inovasi di sebuah negara. GII merupakan tolak ukur yang digunakan untuk membantu pemangku kebijakan dalam menstimulasi dan mengukur aktivitas inovasi. Inovasi merupakan motor penggerak pembangunan sosial ekonomi suatu negara.

Pada tahun 2019, GII meliris rangking indeks inovasi global. Posisi rangking pertama diduduki oleh negara Switzerland, kemudian posisi kedua Sweden dan posisi ketiga diduduki oleh Amerika. Berikut data top 10 negara inovasi menurut *Global Innovation Indeks* 2019 sebagai berikut:

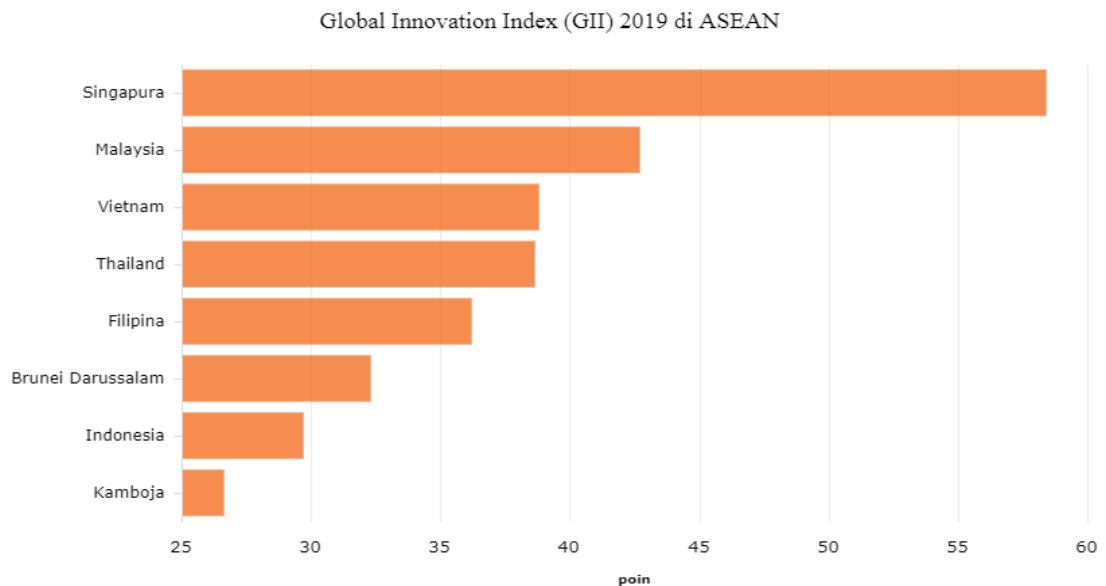
Tabel 1. Rangkaing Inovasi Global tahun 2019

Global Innovation Index 2019 rankings

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income
Switzerland	67.24	1	HI
Sweden	63.65	2	HI
United States of America	61.73	3	HI
Netherlands	61.44	4	HI
United Kingdom	61.30	5	HI
Finland	59.83	6	HI
Denmark	58.44	7	HI
Singapore	58.37	8	HI
Germany	58.19	9	HI
Israel	57.43	10	HI

Sumber: *Global Innovation Indeks 2019*

Sementara Indonesia menduduki posisi ranking 85 dari 129 negara di dunia. Posisi Indonesia tidak berubah dari tahun sebelumnya. Di regional ASEAN, posisi inovasi Indonesia berada di posisi kedua terendah. Negara tetangga lainnya di ASEAN yang berhasil masuk peringkat 10 besar dunia hanya Singapura dengan skor 58,4. Malaysia berada di peringkat ke-35, Thailand peringkat ke-43, Vietnam peringkat ke-42, Filipina peringkat ke-54, Brunei Darussalam peringkat ke-32,3, dan Kamboja peringkat ke-96. Data tersebut lebih jelas dapat dilihat dalam bagan di bawah ini:



Sumber: *Global Innovation Indeks 2019*

Indeks Inovasi Global (GII) disusun oleh Universitas Cornell, Organisasi Hak atas Kekayaan Intelektual Dunia (*World Intellectual Property Organization/WIPO*), dan INSEAD. Acuan global untuk merekam aktivitas inovasi di 129 negara ini disusun dengan menggunakan 80 indikator.

Indikator terpenting adalah investasi *Research and Development (R&D)*, jumlah paten dan merek internasional yang dimiliki sebuah negara, pengembangan app di ponsel, dan ekspor produk-produk teknologi tinggi (*high-tech*). Ada beberapa area yang disoroti untuk Indonesia, di antaranya *Business Sophistication, Market Sophistication, Infrastructure, Institutions, Human Capital & Research, Creative Outputs*, dan *Knowledge & Technology Outputs*.

Untuk meningkatkan indeks global Indonesia maka yang harus dilakukan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta inovasi. Saat ini kondisi tingkat pendidikan manusia di Indonesia masih didominasi oleh lulusan sekolah dasar, SMP dan SMA.

Kemudian mendorong semakin banyak hasil penelitian dan pengembangan yang terindeks internasional, semakin banyak memiliki paten serta semakin banyak produk iptek serta inovasi yang diterapkan secara komersial, diminati oleh pasar serta dapat dikembangkan oleh industri. Hal seperti ini yang diperlukan oleh Indonesia untuk meningkatkan inovasi dalam kancah global.

Sementara itu dari sisi anggaran penelitian dan pengembangan, di negara lain yang menariknya adalah pemerintah hanya menyokong 20 persen, sementara 80 persen lainnya berasal dari dunia industri. Artinya, Indonesia sudah saatnya melakukan kolaborasi dengan dunia industri, dengan terlebih dahulu mengubah mindset untuk mendorong riset dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pasar, sehingga produk inovasi dapat diproduksi dan dikomersilkan dalam skala besar.

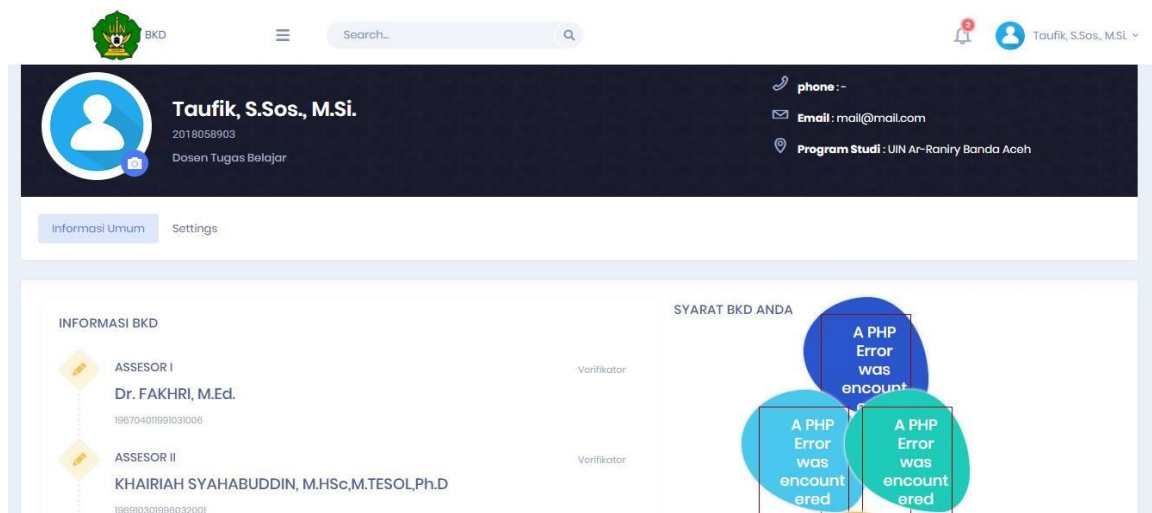
4. Inovasi Pelaporan Kinerja Dosen UIN Ar-Raniry Banda Aceh

Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja civitas akademika Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh telah menerapkan sistem pelaporan kinerja dosen berbasis elektronik atau sering disebut dengan E-Kinerja.

Inovasi ini menjawab perkembangan teknologi informasi UIN Ar-Raniry yang awalnya sudah menerapkan sistem akademik online pada tahun 2013. Sedangkan inovasi E-Kinerja diterapkan dengan terlebih dahulu dilakukan sosialisasi pada tahun 2017.

Inovasi aplikasi E-Kinerja UIN Raniry merupakan hasil adopsi dari STAIN Kudus yang telah terlebih dahulu telah menerapkan pelaporan kinerja berbasis *online*. Aplikasi ini memudahkan bagi dosen maupun asesor dalam memeriksa hasil kinerja dosen tanpa dibatasi ruang dan waktu. E-Kinerja dapat diakses melalui: <https://bkd.ar-raniry.ac.id/> dengan tampilan sebagai berikut:

Gambar 1. Tampilan Halaman Depan E-Kinerja



Sumber: <https://bkd.ar-raniry.ac.id/Dashboard>, diakses 22 Maret 2020

Gambar 2 Tampilan Hasil Periksa Laporan Kinerja

UIN Ar-raniry

Welcome,
Taufik, S.Sos., M.Si.

GENERAL

Dashboard

DATA

Biodata

Laporan

Taufik, S.Sos., M.Si.

Perhitungan (BKD,P1 dan P2) berdasarkan laporan yang telah disetujui oleh:

- Ketua Prodi (Remun)
- Asesor 1 dan Asesor 2 (BKD)

Jika ada perhitungan yang belum memenuhi/kurang, silahkan hubungi Asesor/Ketua Prodi yang memeriksa laporan.

SYARAT BKD Anda	LBKD	BKD	Pay For Position (P1)	Pay For Performance (P2)
Pendidikan =	Pendidikan = 0		Belum Memenuhi	0
Penelitian =	Penelitian = 0			
Pengabdian=	Pengabdian= 0			
Penunjang =	Penunjang = 0			

LAPORAN ANDA

Sumber: <https://bkd.ar-raniry.ac.id/RencanaKerja/HasilPeriksa>, diakses 22 Maret 2020

Setiap dosen memiliki dua asesor untuk menilai kinerja yang telah diupload. Asesor memberikan kesempatan bagi dosen untuk memperbaiki dokumen yang diupload, apabila dokumen tersebut belum memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kinerja yang dilaporkan sangat berpengaruh pada besaran kompensasi yang diterima oleh dosen. Artinya semakin tinggi poin kinerja, maka semakin besar nilai remunerasi yang diterima oleh dosen. Sehingga besaran remunerasi masing-masing dosen itu berbeda-beda terkandung pada pelaporan kinerja.

Aplikasi E-LKD UIN Ar-Raniry sangat bermanfaat bagi dosen dalam melaporkan kinerja, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prajana, 2019) yang meneliti tentang persepsi dosen UIN Ar-Raniry terhadap aplikasi E-Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dilihat dari aspek manfaat dan kemudahan terdapat pengaruh terhadap Sikap dosen UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Hal ini menandakan aplikasi yang memiliki manfaat dan mudah digunakan memberikan sikap yang positif kepada dosen.

Berdasarkan tipologi inovasi yang dikemukakan oleh (Halvorsen, Hauknes, Miles dan Roste, 2005) pelaporan kinerja dosen UIN Ar-Raniry Banda Aceh berbasis elektronik termasuk dalam tipologi penciptaan pelayanan. Sebagaimana yang dijelaskan di atas bahwa kehadiran E-LKD memberikan

kemudahan dan manfaat bagi dosen untuk melakukan laporan kinerja tanpa dibatasi ruang dan waktu. Kemudian peralihan pelaporan kinerja dari manual ke *online* dapat mengurangi penggunaan kertas menjadi salah satu keunggulan untuk mendukung program *global warming*.

Namun demikian, pelaksanaan pelaporan kinerja berbasis elektronik di UIN Ar-Raniry Banda Aceh masih terdapat hambatan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Keterbatasan kemampuan pengguna layanan. Tidak tertutup kemungkinan peralihan dari manual ke *online* mendapatkan permasalahan baru. Terutama bagi yang *user* yang tidak melek teknologi. Hal ini biasanya terjadi pada pengguna yang sudah lanjut usia. Menghadapi permasalahan tersebut, maka biasanya dibantu oleh staf maupun orang lain dalam sistem pelaporan kinerja dosen.
- 2) Gangguan sistem. Permasalahan ini sering sekali terjadi pada gangguan server yang tidak didukung dengan kapasitas server dan jaringan internet. Gangguan ini biasanya terjadi pada saat batas waktu penutupan pelaporan kinerja. Di mana tingkat pengguna layanan lebih tinggi pada saat *deadline*. Menghadapi permasalahan tersebut, diharapkan untuk menghindari batas waktu penutupan laporan kinerja dan membangun server serta jaringan sesuai dengan kapasitas.
- 3) Keterbatasan jumlah SDM pelaksana. Meskipun permasalahan ini tidak dominan, namun ketidaksesuaian jumlah SDM profesional di pangkalan data UIN Ar-Raniry dengan lingkup kerjanya yang sangat luas tentu menjadi hambatan dalam layanan E-LKD UIN Ar-Raniry. Oleh karena itu diperlukan penambahan tenaga profesional dalam mewujudkan stabilitas aplikasi E-LKD UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Berdasarkan hambatan inovasi di atas, diperlukan keinginan dari pimpinan organisasi untuk tetap menjaga stabilitas inovasi. Oleh karena itu inovasi tidak akan berlanjut apabila tidak mendapatkan dukungan dari pimpinan organisasi.

KESIMPULAN

Inovasi di sektor publik menjadi sebuah keharusan seiring dengan tingginya kompetisi di era digitalisasi. Perkembangan teknologi informasi menjadi peluang bagi organisasi sektor publik untuk menciptakan inovasi yang memudahkan pelayanan publik berbasis elektronik. Pelayanan berbasis elektronik mendapatkan banyak kemudahan dalam mengaksesnya tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

Organisasi yang *survive* di era kompetisi ini adalah organisasi yang mampu berinovasi. Terutama organisasi perguruan tinggi yang menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan. Sehingga kehadiran perguruan tinggi mampu menghasilkan produk-produk inovasi yang mampu menjawab tantangan global. Oleh karena itu, untuk menjawab beberapa hambatan sebagaimana dijelaskan di atas diperlukan dukungan dari pimpinan untuk menggerakkan organisasi agar berinovasi dan mengubah *mindset* budaya organisasi untuk siap menerima perubahan guna menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albury, David. 2003. *Innovation in the Public Sector*. Discussion paper. The Mall. London
- Bekhet, H.A & Latif, N.W.A. 2018. The Impact of technological innovation and governance institution quality on Malaysia's sustainable growth: Evidence from a dynamic relationship. *Internasional Journal of Technology in Society*. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.01.014>
- Farazmand, Ali. 2004, *Sound governance: Policy and Administrative Innovations*. Praeger: London.
- Global Innovation Indeks 2019 rankings report.
- Halvorsen, et.al. 2005. *On the Differences Between Public and Private Sector Innovations*. Publin Report, D9. NIFU STEP, Oslo
- Kemenpan RB. 2014. Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Indonesia. Kemenpan RB: Jakarta.

- Lynn, L. (1997). *Innovation and the public interest: Insight form the Private Sector*. Dalam A. A. Altshuler, & R. D. Behn, *Innovation in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas* (hal. 83-103). Washington, DC: The Brookings Instituions.
- Mintzberg, H., (2000). *The Structuring of of Organization, A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Mulgan. (2007). Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously. Dalam NESTA Provocation.
- Muluk, Khairul. (2008). *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. Malang: FIA UNIBRAW.
- Osborne and Gebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirits is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Prajana, A. (2019). Persepsi Dosen Terhadap Layanan Aplikasi E-LKD UIN Ar-Raniry dengan menggunakan Technology Acceptence Model (ATM). Edukatif: *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol 1 Nomor 3.
- Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh tahun 2015-2019.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* 5th edition, The Free Press. New York.
- Sari, M.A.P. (2014). Inovasi Pelayanan Publik di Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Borneo Administrator*. Vol. 10 No. 2.
- Suwarno. 2008. *Inovasi Sektor Publik*. STIA LAN Press: Jakarta.
- Taufik. (2020). *Innovation Management of Organic Waste into Methane in landfill Gampong Java Banda Aceh. Proceeding Internasional Conference on Indonesian Social and Political Enquiries*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNDIP-Semarang.
- Wahyudi, A. (2016). Nilai Tambah dalam Inovasi Pelayanan Publik Praktek di Unit Pelayanan Terpadu di Kota Pontianak dan Kabupaten Tanah Bumbu. *Jurnal Bina Praja*. Osborne and Gebler. 1992 *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirits is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley: Reading, MA. Vol 8 No. 1.
- Yuningsih, Tri. (2020). Dimensi Inovasi SINAKES Online Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Semarang. *Public Administration Journal of Research*. Vol 2 No. 1.



Taufik, S.Sos., M.Si, lahir di Bireuen, Provinsi Aceh, 18 Mei 1989. Saat ini menjadi dosen tetap pada program studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Pernah menjabat sebagai Ketua Gugus Jaminan Mutu FISIP UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Tahun 2016-2018. Pendidikan sarjana diperoleh dari Universitas Almuslim Bireuen, Ilmu Administrasi Negara tahun

2011. Pendidikan Magister Administrasi Publik diperoleh dari Universitas Hasanuddin Makassar tahun 2015, memperoleh beasiswa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang, juga mendapatkan beasiswa 5000 Doktor Kementerian Agama. Minat penelitian bidang kebijakan publik, inovasi administrasi, *capacity building*, manajemen pelayanan publik dan reformasi biorkrasi. Saat ini aktif sebagai anggota *Indonesian Association for Public Administration (IAPA)* merupakan organisasi profesi ilmuwan administrasi publik Indonesia. Mempunyai beberapa tulisan yang telah *dipublish* dalam *International Proceedings* dan Jurnal Nasional.

**INOVASI SOSIAL PROSES PEMBELAJARAN PERIODE 2015-
2018 DI JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS TIDAR**

Oleh: Joko Tri Nugraha

PENGANTAR

Selama ini, inovasi lebih banyak dipahami sebagai sebuah perubahan atau kemajuan yang berbasis teknologi. Dari teknologi ruang angkasa hingga dasar laut, dari *remote sensing* (penginderaan jarak jauh) hingga ultrasonografi, dari nano teknologi hingga mikro biologi, dari teknik otomotif hingga teknik informatika, dari teknologi farmasi hingga ke pembenihan pertanian dan sejenisnya, itulah yang sering dipandang sebagai wilayah inovasi. Sementara, di sisi yang lain perbaikan dalam sistem sosial budaya, kebijakan ekonomi dan pembangunan atau reformasi aspek organisasi dan manajemen sering dipandang sebagai perubahan saja dan bukannya inovasi. Inovasi menjadi sangat eksklusif karena hanya bisa terjadi di laboratorium penelitian yang dilakukan oleh para insinyur, teknisi atau ilmuwan eksakta (Utomo, 2018).

Fenomena tersebut menyiratkan bahwa pemahaman masyarakat, bahkan kalangan akademisi tentang inovasi masih kurang tepat. Di satu sisi, pandangan seperti ini tidak memberikan insentif dan dorongan untuk lahirnya inovasi di bidang sosial. Namun di sisi yang lain, boleh jadi pandangan ini justru bersumber dari lambatnya ilmu-ilmu sosial dan humaniora dalam melakukan inovasi. Mengingat masih timpangnya bidang-bidang inovasi sebagaimana uraian di atas, alangkah baiknya jika sistem inovasi nasional tidak diterjemahkan sebagai inovasi teknologi belaka, namun juga mengintegrasikan inovasi sosial budaya, inovasi administrasi negara, inovasi ekonomi politik dan sebagainya.

Peringkat Indonesia dalam *Global Innovation Index* (GII) tidak hanya dikontribusikan oleh kecanggihan teknologi. Justru dalam kerangka kerja GII dijelaskan bahwa perhitungan *Innovation Efficiency Ratio* dilakukan dengan mempertimbangkan komponen institusional yang terdiri dari *political, regulatory*

and business environment. Selain itu, ada komponen *human capital and research* yang terdiri dari *education, tertiary education and research and development*.

Dunia pendidikan merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki daya saing yang tinggi sesuai dengan kemampuan akademik atau profesionalnya. Dapat dikatakan bahwa, pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh PTS dan PTN sekarang ini akan sangat menentukan keberhasilan suatu bangsa dan negara untuk mencapai keunggulan bersaing secara terus menerus. Di beberapa negara seperti Jepang, Jerman, Amerika Serikat, Korea Selatan, Singapura dan Australia pendidikan menjadi faktor utama yang sangat menentukan daya saing bangsa. Kini, kondisi perekonomian mereka jauh lebih baik bila dibandingkan kita, sebab negara-negara tersebut menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

Agenda yang mendesak yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi di Indonesia termasuk Universitas Tidar sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Baru (PTN-B) adalah melakukan inovasi dengan menitikberatkan pada beberapa aspek yaitu peningkatan kualitas lulusan, reformasi institusi, penyeimbangan antara pertumbuhan dan kualitas manajemen, peningkatan tanggung jawab sosial dan implementasi penjaminan mutu.

Aspek penjaminan mutu (*quality assurance*) menjadi sangat strategis dalam akselerasi peningkatan mutu perguruan tinggi. *Quality Assurance* (QA) bertugas menetapkan standar mutu baik *input*, proses, maupun keluaran dan sekaligus melakukan *assessment* (audit) terhadap pencapaian standar yang telah ditetapkan. Audit mutu internal maupun eksternal akan memberikan informasi kepada para pimpinan tentang pencapaian standar, sehingga pimpinan akan dapat memperbaiki aspek-aspek yang masih lemah.

Salah satu aspek penjaminan mutu yang berimplikasi terhadap pendidikan tinggi adalah kinerja dosen, yang mendasarkan pada tri dharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat). Dengan dosen yang memiliki profesionalisme yang tinggi, maka pendidikan akan bisa ditingkatkan kualitasnya. Kualitas pendidikan yang baik pada akhirnya akan meningkatkan pasar perguruan tinggi dan daya saing bangsa melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tulisan ini difokuskan pada inovasi bidang

pengajaran, yakni inovasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa di Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tidar.

JURNAL NASIONAL

1. Inovasi-Inovasi Pelayanan Publik Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal: Pengalaman Beberapa Daerah (Agus Pramusinto, JKAP, 2006).
2. Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purubaya-Bungurasih (Rina Mei Mirnasari, Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, 2013).
3. Inovasi Pelayanan Publik Setengah Hati: Studi Pelayanan Publik SAMSAT Kota Yogyakarta (Wasito Raharjo Jati, JSP, 2011).
4. Inovasi Pelayanan Publik di Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT) Kabupaten Kubu Raya (Maria Agustini Permata Sari, Jurnal Borneo Administrator, 2014).
5. Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Kristian Widya Wicaksono, JMPP Unpad 2018). PP Nomor 38 Tahun 2017 tentang inovasi daerah).
6. Inovasi Pelayanan Transportasi Publik Kereta Commuter Indonesia di Wilayah Jabodetabek (Fafa Afief Fachrian dan Samsul Ode, Jurnal of Government, JOG, 2018).

Tabel 1. Ringkasan Jurnal Inovasi Nasional

No	Judul/Penulis	Masalah	Metode	Teori	Kesimpulan
1	Inovasi-Inovasi Pelayanan Publik Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal: Pengalaman Beberapa Daerah Agus Pramusinto, JKAP, Vol. 10, No. 1 (Mei 2006)	Inovasi yang dibuat oleh pemerintah daerah dalam merespon kewenangan yang diberikan oleh pemerintah pusat	Kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Brazeal dan Herbert, 1997. Fungsi inovasi lebih pada fungsi teknologi (produk, pelayanan atau proses produksi)	Otonomi telah memberikan warna yang berbeda bagi setiap daerah. Dengan otonomi banyak kesempatan bagi daerah untuk melakukan perubahan. Pembentukan KPPT di Kabupaten Lebak pantas ditiru oleh

					daerah lainnya. Kemudahan, kecepatan dan kemurahan pelayanan yang ditawarkan oleh KKPT akan menjadi daya tarik bagi dunia usaha
2	Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purubaya-Bungurasih (Rina Mei Mirnasari, Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik, Volume 1, No. 1 (Januari 2013))	Bagaimana membangun keunggulan kompetitif pada organisasi UPTD Terminal Purubaya-Bungurasih melalui aplikasi <i>smart card</i>	Kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Khoirul Muluk, inovasi sektor publik terdiri dari inovasi dalam sistem pelayanan, inovasi produk layanan, inovasi proses pelayanan, inovasi metode pelayanan, inovasi kebijakan. <i>Smart card</i> termasuk dalam inovasi sistem pelayanan. Hambatan dalam inovasi antara lain: budaya yang tidak menyukai resiko, keengganan menutup program yang gagal, ketergantungan yang tinggi pada <i>high performer</i> , teknologi ada tapi terhambat budaya dan peralatan organisasi, tidak penghargaan atau insentif, ketidakmampuan menghadapi resiko dan perubahan, anggaran jangka pendek dan	Tingkat inovasi penerapan <i>smart card</i> di UPTD Terminal Purubaya-Bungurasih adalah termasuk inovasi dalam sistem pelayanan, inovasi inkremental dan inovasi terusan

				perencanaan, serta tekanan dan hambatan administratif	
3	Inovasi Pelayanan Publik Setengah Hati: Studi Pelayanan Publik SAMSAT Kota Yogyakarta Wasito Raharjo Jati, JSP, Volume 15, No. 1 (Juli 2011)	Kendala dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih transparan, akuntabel dan partisipatif	Kualitatif dengan pendekatan <i>enganged</i> (interaksi langsung)	Pelayanan samsat <i>drive thru</i> menggunakan pendekatan <i>new public management</i>	Pengadopsian nilai pasar dalam <i>new public management</i> yang diharapkan akan mampu sebagai upaya kuratif atas model pelayanan publik sebelumnya justru berakhir pada aksi karikaitf yang diperlihatkan oleh para birokrat. Karikatif dapat dilihat dari komodifikasi nilai-nilai pasar seperti halnya efektivitas maupun efisiensi justru menjadi penguat legitimasi bagi kalangan birokrat terutama pemberi jasa layanan pembayaran pajak kendaraan di Kantor Samsat Yogyakarta untuk berpraktif kolutif, manipulatif dan berburu rente dengan menjadikan pembayaran pajak

					kendaraan sebagai komoditas pribadi.
4	Inovasi Pelayanan Publik di Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT) Kabupaten Kubu Raya Maria Agustini Permata Sari, Jurnal Borneo Administrator, Volume 10, No. 2 (November 2014)	Inovasi apa saja yang dilakukan BPMPT Kabupaten Kubu Raya serta faktor pendorong dan penghambat dalam melakukan inovasi	Kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Menggunakan teori West dan Far serta Rogers	Inovasi yang dilakukan BPMPT Kabupaten Kubu Raya antara lain: penyederhanaan jumlah ijin, pembatasan calo perijinan dan penyederhanaan <i>business process</i> . Sementara faktor pendorong inovasi adalah komitmen dan konsistensi Bupati Kubu Raya, SDM BPMPT yang memiliki semangat kerja tinggi dan inovatif. Sedangkan faktor penghambatnya antara lain karena faktor mutasi.
5	Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Kristian Widya Wicaksono, JMPP Unpad 2018)	Bagaimana tinjauan reflektif terhadap tiga program inovasi pelayanan publik Pemerintah Kota Surabaya berdasarkan tipologi inovasi sektor publik?	Menggunakan metode desain eksplorasi (Gabrellian, 1999)	Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste (2005)	Konsep inovasi berelasi dengan kebaruan atau berorientasi pada kebaruan. Sehingga inovasi dapat dipahami sebagai kreasi kebaruan baik pada masukan, proses maupun keluaran organisasi serta

					hasilnya memberikan implikasi dan dampak yang positif. Program <i>6 in 1</i> memenuhi inovasi proses. Program tahu panas masuk kategori inovasi konseptual. Program pahlawan ekonomi dan pejuang muda termasuk tipologi inovasi penciptaan layanan baru
6	Inovasi Pelayanan Transportasi Publik Kereta <i>Commuter</i> Indonesia di Wilayah Jabodetabek Fafa Afief Fachrian dan Samsul Ode, Jurnal of Government, JOG, Volume 4 No. 1 (Juli 2018)	Bagaimana bentuk Inovasi Pelayanan Transportasi Publik Kereta <i>Commuter</i> Indonesia Di Wilayah Jabodetabek?	Metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Sherwood (2002), Rogers dan Shoemaker (1971)	Berdasarkan pada konsep tipologi Inovasi Sektor Publik Meliputi beberapa aspek antara lain; inovasi produk layanan, Inovasi Sistem, inovasi proses layanan, inovasi kebijakan, dan inovasi metode pelayanan. yang di terapkan di PT KCI dipenggunaan Kereta <i>Commuterline</i> rute stasiun Kranji Bekasi sampai stasiun Kota Jakarta Barat, peneliti dapat menyimpulkan bahwa penerapan ke lima faktor tersebut sudah

					cukup baik yang bisa dibuktikan dengan hasil pengamatan dan wawancara kepada pengguna, namun masih ditemui beberapa kendala dalam masing-masing penerapannya meskipun masih ada sedikit permasalahan yang kurang dalam tahap sosialisasi pada pelayanan yang baru pada pengguna kereta KRL
--	--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

JURNAL INTERNASIONAL

1. Conceptualizing Innovation Management Development Through Organizational Learning in the Public Service: Any Lessons for Developing States? Lere Amusan (South Africa), Oluwayemisi Adebola Oyekunle (South Africa), *Problems and Perspectives in Management*, Volume 14, Issue 3, 2016.
2. Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework Pim den Hertog, Wietze van der Aa and Mark W. de Jong, *Journal of Service Management* Vol. 21 No. 4, 2010 pp. 490-514.
3. A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective, C Heng-Hua T Zeng, *Innovation: management, policy & practice* (2009) 11: 373–394.
4. Innovation in Services: A Literature Review, Rabeh Morrar, *Technology Innovation Management Review* (2014)
5. Private And Public Sector Innovation And The Importance Of Cross-Sector Collaboration, Stanka Setnikar Cankar, Veronika Petkovšek, *The Journal of*

6.

Tabel 2. Ringkasan Jurnal Internasional

No	Judul/Penulis	Masalah	Metode	Teori	Kesimpulan
1	Conceptualizing Innovation Management Development Through Organizational Learning in the Public Service: any lessons for developing states? Lere Amusan (South Africa), Oluwayemisi Adebola Oyekunle (South Africa), <i>Problems and Perspectives in Management</i> , Volume 14, Issue 3, 2016	Bagaimana pembangunan kapasitas dapat menjadi pondasi dalam manajemen publik baru	Kualitatif dengan pendekatan Deskriptif	Peter Senge model <i>change management</i>	Untuk menjalankan inovasi dalam layanan publik, pelatihan dan pengembangan karyawan menggunakan Perspektif NPMT sangat penting, di mana kegiatan lembaga publik akan disamakan bisnis pribadi.
2	Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework Pim den Hertog, Wietze van der Aa and Mark W. de Jong, <i>Journal of Service Management</i> Vol. 21 No. 4, 2010 pp. 490-514	Kemampuan dinamis apa yang dapat dipergunakan pada perusahaan jasa atau organisasi publik?	Deskriptif	Model inovasi layanan enam dimensi	Suatu organisasi tidak dapat mengembangkan semua potensi kemampuan dinamis yang mungkin berguna pada titik tertentu karena mahal mengembangkan dan memelihara. Oleh karena itu, para inovator layanan harus selektif dalam mengasuh ada dan mengembangkan kemampuan inovasi layanan dinamis baru yang merupakan kunci untuk mempertahankan atau

					mendapatkan keunggulan kompetitif
3	A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective, C Heng-Hua T Zeng, Innovation: Management, Policy & practice (2009) 11: 373–394.	Mendiskusikan sifat inovasi, logika inovasi, hubungan di antara anggota, perhatian utama dan tiga aliran utama dalam inovasi	Deskriptif	Menggunakan teori dari perspektif Schumpeterian	Kekawatiran dari tiga aliran inovasi berkaitan dengan masalah-masalah inovasi, melembagakan inovasi, dorongan teknologi vs tarikan pasar dan ikrementalisme vs radikalisme. Diharapkan riset ke depan akan memperluas perspektif dan menemukan teori inovasi yang humanis
4	Innovation in Services: A Literature Review, Rabeh Morrar, Technology Innovation Management Review (2014)	Membangun kerangka konseptual tentang inovasi di sektor pelayanan	Deskriptif	Ada tiga pendekatan dalam inovasi di sektor pelayanan antara lain: asimilasi, demarkasi dan sintesis antara asimilasi dan demarkasi	Penulis menekankan pentingnya aspek non teknologi dalam pelayanan di sektor jasa. Studi terbaru menunjukkan pendekatan integratif sebagai pendekatan yang paling menjanjikan dalam sektor jasa
5	Private And Public Sector Innovation And The Importance Of Cross-Sector Collaboration, Stanka Setnikar Cankar, Veronika Petkovšek, The Journal of Applied Business Research – November/December 2013 Volume 29,	Menguraikan perbedaan antara sektor swasta dan publik serta menguji pentingnya kolaborasi lintas sektor	Deskriptif		Inovasi memainkan peran yang sangat penting di sektor swasta dalam hal daya saing. Namun, inovasi semakin penting di sektor publik juga, karena dapat meningkatkan

	Number 6				<p>kualitas pemberian layanan juga serta mengurangi biaya. Peningkatan kinerja dan efisiensi adalah faktor penting untuk mempromosikan sektor publik inovasi, bersama dengan sejumlah faktor spesifik lainnya, seperti tantangan sosial, kepatuhan dengan yang baru peraturan dan kebijakan, dan sebagainya.</p>
--	----------	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TEORI INOVASI PELAYANAN

Pertanyaan yang tentu perlu dijawab di bagian awal pembahasan ini adalah: Apakah yang dimaksud dengan inovasi? Hingga saat ini, beberapa ahli mencoba untuk menjelaskan konsep dasar inovasi. Salah satu penjelasan mengenai konsep inovasi tersebut disampaikan oleh Ackoff yang menyatakan bahwa inovasi merupakan antitesis dari perilaku seperti mesin (Ackoff, 1981). Pernyataan Ackoff tersebut mengisyaratkan bahwa inovasi adalah keberanian untuk menunjukkan perilaku yang keluar dari kebiasaan yang itu-itu saja. Dengan kata lain inovasi dapat dipahami sebagai sebuah perilaku yang berorientasi pada kebaruan. Dalam konteks ini yang perlu kita perhatikan bahwa Ackoff menekankan inovasi sebagai sebuah tampilan perilaku. Dalam tulisan lainnya, konsep inovasi dipahami secara lebih kompleks sebagaimana yang disampaikan oleh Kline&Rosenberg (1986).

Kedua penulis tersebut menyatakan bahwa: *Innovation is complex, uncertain, somewhat disorderly, and subject to changes of many sorts. Innovation is also difficult to measure and demands close coordination of adequate technical*

knowledge and excellent market judgment in order to satisfy economic, technological, and other types of constraints-all simultaneously. The process of innovation must be viewed as a series of changes in a complex system not only of hardware, but also of the market environment, production facilities and knowledge and the social contexts of the innovation organization.

Dari uraian Kline&Rosenberg, hal *pertama* yang perlu kita pahami mengenai inovasi adalah sesuatu yang kompleks, tidak pasti, tidak terlalu tertata dan tunduk terhadap berbagai macam perubahan. Dengan kata lain, inovasi merupakan sebuah proses yang sifatnya acak, dinamis dan berorientasi pada perubahan. Kemudian, hal *kedua* yang perlu juga diperhatikan bahwa inovasi sulit untuk diukur dan membutuhkan koordinasi yang melekat terkait pengetahuan yang sifatnya teknis dan penilaian yang baik dari pengguna produk organisasi dengan tujuan memuaskan atau memenuhi berbagai tuntutan termasuk ekonomi, teknologi dan tuntutan yang lainnya secara bersamaan. Pernyataan ini menjelaskan bahwa membutuhkan sebuah upaya yang intensif dan berkelanjutan untuk memastikan sebuah perilaku termasuk dalam kategori inovasi.

Selain itu ditegaskan pula bahwa inovasi terkait dengan upaya untuk mengatasi berbagai keterbatasan sumberdaya. Hal terakhir yang perlu dicatat bahwa inovasi harus dipahami sebagai rangkaian perubahan dalam sebuah sistem yang kompleks, tidak saja menyangkut hal-hal yang sifatnya terlihat seperti fasilitas fisik yang digunakan di dalam organisasi tetapi juga lingkungan pasar, pengetahuan dan fasilitas produksi dan konteks sosial dari inovasi organisasi. Pernyataan ini kembali menegaskan bahwa inovasi adalah perubahan sistemik yang komprehensif. Dalam tulisan yang lain Fuglsang&Pedersen menyatakan bahwa setidaknya inovasi berhubungan dengan dua hal yaitu: (1) Melakukan sesuatu yang baru dan (2) Mengembangkan sesuatu yang baru tersebut dapat berjalan sesuai dengan konteksnya (Fuglsang&Pedersen, 2011). Pengertian yang disampaikan Fuglsang&Pedersen menekankan pada penciptaan kebaruan dan bagaimana kebaruan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan sejumlah pengertian tersebut maka kita dapat melihat pola yang cukup umum dalam konsep inovasi bahwa inovasi berhubungan dengan kebaruan atau berorientasi pada kebaruan. Sehingga inovasi dalam tulisan ini

dipahami sebagai penciptaan kebaruan baik dari aspek masukan, proses maupun keluaran dari organisasi serta hasilnya memberikan implikasi (dalam jangka pendek) dan dampak (dalam jangka panjang) yang positif bagi pemangku kepentingan.

Jenis-jenis inovasi menurut Robertson dalam Nugroho (2003) yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi terus menerus. Inovasi terus menerus adalah modifikasi dari produk yang sudah ada dan bukan pembuatan produk yang baru sepenuhnya. Inovasi ini menimbulkan pengaruh yang paling tidak mengacaukan pola perilaku yang sudah mapan.
2. Inovasi terus menerus secara dinamis. Mungkin melibatkan penciptaan produk baru atau perubahan produk yang sudah ada, tetapi pada umumnya tidak mengubah pola yang sudah mapan dari kebiasaan belanja pelanggan dan pemakaian produk.
3. Inovasi terputus. Melibatkan pengenalan sebuah produk yang sepenuhnya baru yang menyebabkan pembeli mengubah secara signifikan pola perilaku mereka.

Menurut Muluk, dilihat dari segi proses, inovasi dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu (Muluk, 2008):

1. *Subtaining innovation* (inovasi terusan) yang merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada.
2. *Discontinues innovation* (inovasi terputus) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasar pada kondisi yang sudah ada sebelumnya. Inovasi dalam pelaksanaannya memiliki atribut didalamnya.

Menurut Rogers (2003) atribut inovasi antara lain sebagai berikut:

1. *Relative advantage* atau keuntungan relatif
Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Sebuah inovasi harus mempunyai keuntungan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan

yang lain. 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. *Compatibility* atau kesesuaian

Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Hal tersebut dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja selain karena alasan faktor biaya yang sedikit namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi baru, selain itu, dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi secara lebih cepat, akan tetapi, inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.

3. *Complexity* atau kerumitan

Kompleksitas adalah tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima, dengan sifatnya yang baru maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya, namun, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah yang penting.

4. *Triability* atau kemungkinan dicoba

Kemampuan untuk diujicobakan atau kemungkinan dicoba maksudnya adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase uji publik dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5. *Observability* atau kemudahan diamati

Kemudahan diamati maksudnya adalah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Sebuah inovasi harus dapat diamati dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik, dengan atribut seperti itu

maka inovasi merupakan cara baru menggantikan cara lama dalam mengerjakan atau memproduksi sesuatu.

INOVASI SEKTOR PUBLIK

Setelah kita memahami konsep inovasi, selanjutnya kita akan mengelaborasi konsep Inovasi Sektor Publik. Sudah cukup banyak ahli yang menulis konsep dasar inovasi sektor publik. Salah satunya adalah Lynn yang menjelaskan bahwa inovasi (dalam organisasi pemerintah) merupakan transformasi dari fungsi utama organisasi dan perubahan yang permanen dan mendasar dalam struktur organisasi (Lynn, 1997).

Selain itu, penulis lainnya yaitu Albury menjelaskan bahwa inovasi sektor publik merupakan kreasi dan implementasi baru pada aspek proses, produk, pelayanan dan metode penyampaian yang memiliki implikasi dampak yang signifikan pada efektivitas, efisiensi dan kualitas (Albury, 2005).

Dalam tulisan yang berbeda, Mulgan menyatakan bahwa inovasi sektor publik merupakan ide atau gagasan baru yang dapat diterapkan di sektor publik dan ide-ide tersebut hendaklah merupakan ide yang baru minimum sebagiannya baru dan berguna (Mulgan, 2007).

Berdasarkan sejumlah konsep inovasi sektor publik yang telah disinggung di atas, maka terdapat pola yang umum yang dapat kita lihat yaitu membicarakan perubahan yang dapat diterapkan secara efektif dalam proses, produk, pelayanan dan metode penyampaian pelayanan kepada masyarakat.

TIPOLOGI INOVASI SEKTOR PUBLIK

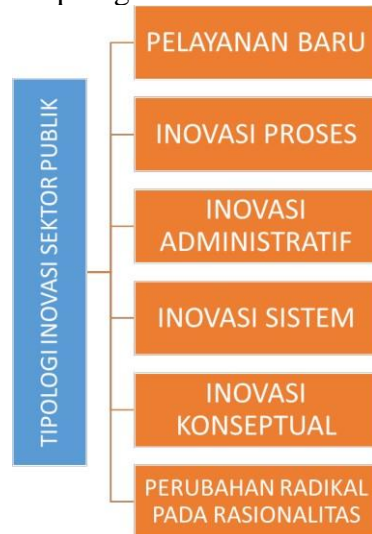
Hal lain yang dapat kita elaborasi lebih lanjut adalah mengenai tipologi inovasi sektor publik. Setidaknya terdapat 6 buah tipologi inovasi sektor publik (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste, 2005), yaitu:

1. Penciptaan pelayanan yang baru atau pengembangan sebuah pelayanan. Misalnya pengembangan layanan kesehatan reproduksi remaja di Puskesmas.
2. Inovasi proses yang menekankan pada perubahan cara dalam menghasilkan sebuah pelayanan atau produk tertentu. Misalnya menggunakan mesin yang mencetak nomor antrian bagi pasien yang hendak mengambil obat di apotik.

3. Inovasi administratif yang memfokuskan pada perubahan kebijakan. Misalnya merubah kebijakan agar lebih berorientasi pada pertumbuhan investasi melalui *tax holiday*.
4. Inovasi sistem yaitu perubahan pada struktur organisasi atau merubah cara kerjasama dan interaksi di dalam organisasi. Misalnya merampingkan struktur organisasi atau pimpinan organisasi mendelegasikan kewenangan kepada unit tertentu di dalam organisasi.
5. Inovasi konseptual yakni perubahan pada cara pandang dari aktor yang terlibat sehingga lebih komprehensif dalam menyelesaikan masalah. Misalnya penataan pemukiman kumuh yang tidak saja memperhatikan aspek peningkatan kualitas kesehatan, tetapi juga pemberdayaan ekonomi bagi warganya.
6. Perubahan radikal pada rasionalitas yaitu merubah cara pandang dari pemberi pelayanan. Misalnya dengan memberi penyadaran kepada aparaturn pemerintah bahwa mereka hidup dari gaji yang bersumber pada pajak yang dibayarkan warganegara sehingga mereka diharuskan memberikan Pelayanan yang terbaik.

Berdasarkan penjelasan mengenai tipologi inovasi sektor publik tersebut, maka kita dapat mengabstrasikannya ke dalam model berikut ini:

Gambar 1. Model Tipologi Inovasi Sektor Publik



Sumber: Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste (2005)

Menurut Sherwood (2002), inovasi sebagai suatu proses memerlukan empat tahapan yakni:

- a. Tahap pengajuan gagasan yaitu mempunyai ide lebih dahulu.
- b. Tahap evaluasi terhadap gagasan yang akan ditindaklanjuti.
- c. Tahap pengembangan yaitu memperbaiki gagasan tersebut dari konsep menjadi realitas yang menghasilkan sesuatu.
- d. Tahap implementasi yaitu mengupayakan gagasan tersebut sungguh-sungguh terwujud.

Berdasarkan pembagian jenis inovasi tersebut, Windrum (2008), memberi penjelasan bahwa jenis inovasi yang pertama sampai dengan ketiga yakni *service innovation*, *delivery innovation*, dan *organizational innovation*, merupakan jenis inovasi yang telah lama dikenal dan diujikan studi-studi sektor swasta. Namun selanjutnya dalam rangka pengembangan analisis terhadap inovasi dalam suatu organisasi, terutama organisasi sektor publik, maka digunakan jenis atau kategori berikutnya, yakni *conceptual innovation* (inovasi konseptual), *policy innovation* (inovasi kebijakan), dan *systemic innovation* (inovasi sistemik).

Beberapa tantangan dalam melakukan inovasi menurut Oluwayemisi Adebola Oyekunle (2016) antara lain: (a) Kesulitan dalam menemukan ide-ide yang tepat; (b) Tidak ada struktur proses yang fungsional dalam berkolaborasi; (c) Tidak ada model yang ideal untuk mengukur suatu inovasi; (d) Kesulitan memilih ide yang tepat; (e) Terbatasnya kesempatan bagi para pegawai untuk berkontribusi; (f) Kurangnya koordinasi dan wawasan mengenai pelanggan; (g) Beberapa jalan yang digunakan untuk mensosialisasikan kepada khalayak luas.

Gambar 2. Enam Dimensi Model Inovasi Pelayanan

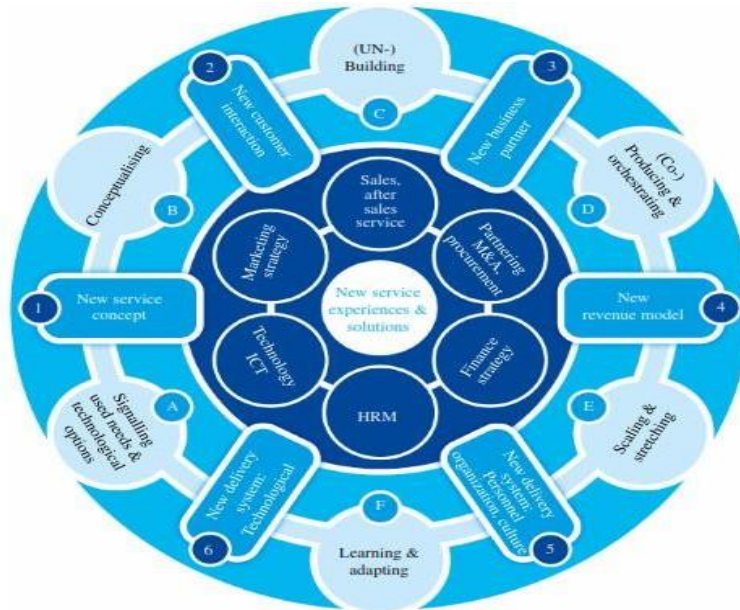


Figure 1. Six dimensional model of service innovation and the (dynamic) capabilities for realising new service experiences and solutions

Menggunakan teori dari perspektif Schumpeterian (C Heng-Hua T Zeng, 2009) membagi inovasi ke dalam tiga aliran utama, antara lain: aliran *capability*, aliran *entrepreneurship* dan aliran kultural. Pada aliran *capability* berkaitan dengan perspektif ekonomi dalam melakukan inovasi. Inovasi berkaitan dengan kemampuan kelembagaan. Pada aliran *entrepreneurship*, inovasi berangkat dari perspektif sosial tentang inovasi. Dorongan dari bawah menyajikan pola inovasi perusahaan. Dorongan dari bawah muncul dari rasa identitas dan melibatkan banyak orang. Inovasi dari bawah lebih menekankan improvisasi dalam tindakan. Sementara pada aliran ketiga, berkaitan dengan budaya. Perspektif budaya dalam inovasi misalnya mengenai penerapan teknologi yang canggih, yang menjadi visi bagi suatu organisasi.

Tabel 3. Perbedaan Tiga Aliran Utama Inovasi

No	Perbedaan	Aliran <i>Capability</i> (perspektif ekonomi)	Aliran <i>Entrepreneurship</i> (perspektif sosial)	Aliran Budaya (perspektif budaya)
1	Sifat inovasi	Dilembagakan kemampuan	Inovasi sebagai dorongan dari bawah	Inovasi sebagai keterampilan
2	Logika inovasi yang melekat	Evaluasi	Mengikutsertakan	Membayangkan
3	Hubungan antar anggota	Berbasis hubungan instruksi	Berbasis hubungan identitas	Hubungan antar generasi
4	Fokus perhatian	Lembaga terafiliasi	Suara otentik	Identifikasi afektif

5	Penangkapan waktu	Jalan ketergantungan	Improvisasi	Perasaan temporalitas yang dalam
---	-------------------	----------------------	-------------	----------------------------------

Sumber: (C Heng-Hua T Zeng, 2009)

Ada tiga pendekatan dalam inovasi di sektor pelayanan antara lain: asimilasi, demarkasi dan sintesis antara asimilasi dan demarkasi (Morar, 2014), perbedaannya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Tabel Konseptual Untuk Inovasi Pelayanan

Perspektif Teori	Asimilasi	Demarkasi	Integrasi
Tipe inovasi	Teknologi	Non teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleks • Arsitektural
Karakteristik inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menyamakan atau mengurangi inovasi dalam layanan dengan adopsi dan penggunaan teknologi • Mempertimbangkan mode teknologi atau inovasi produk dan proses yang terlihat 	Mengarah ke tipologi baru untuk inovasi dalam pelayanan, jenis inovasi non teknologi seperti inovasi organisasi dan inovasi pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan konvergensi antara barang dan jasa yang diproduksi dalam hal inovasi • Termasuk inovasi teknologi dan inovasi non teknologi
Kerangka inovasi	Upaya untuk mengasimilasi layanan dalam kerangka kerja konsolidasi yang digunakan untuk sektor manufaktur dan produk manufaktur	Berupaya mengembangkan kerangka kerja spesifik untuk inovasi layanan, sembari berupaya menyoroti semua kekhususan dalam produk layanan dan proses produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Upaya untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual yang umum, pandangan inovasi yang berlaku untuk setiap produk berwujud atau tidak berwujud • Mengusulkan taksonomi baru inovasi dalam layanan berdasarkan definisi produk yang baru

Sumber: Morar (2014)

Menurut Stanka Setnikar Cankar, Veronika Petkovšek (2013), inovasi memainkan peran yang sangat penting di sektor swasta dalam hal daya saing. Namun, inovasi semakin penting di sektor publik juga, karena dapat meningkatkan kualitas pemberian layanan juga serta mengurangi biaya. Peningkatan kinerja dan efisiensi adalah faktor penting untuk mempromosikan sektor publik inovasi, bersama dengan sejumlah faktor spesifik lainnya, seperti

tantangan sosial, kepatuhan dengan yang baru peraturan dan kebijakan, dan sebagainya.

Dalam beberapa hal (Stanka Setnikar Cankar, Veronika Petkovšek, 2013) inovasi sektor publik sebanding dengan inovasi sektor swasta; dalam hal lain, itu hampir identik dengan itu. Ada kesamaan, perbedaan dan sinergi antara sektor swasta dan sektor publik dalam melakukan inovasi. Namun, proses pengambilan keputusan sektor publik dapat terlihat obstructif, menghindari risiko dan menghabiskan banyak waktu dibandingkan dengan sektor swasta. Ini adalah kasus khususnya dengan inovasi kebijakan, di mana pemerintah harus memikul tanggung jawab yang jauh lebih besar daripada yang ditanggung oleh sektor swasta. Saat mempertimbangkan bagaimana berinovasi secara efektif, penting untuk memperhatikan di mana, kapan, dan bagaimana sektor publik mungkin perlu melibatkan sektor swasta untuk memanfaatkan keterampilan dan keahlian khususnya.

INOVASI PROSES PEMBELAJARAN JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA (PERIODE 2015-2018)

Inovasi adalah memperkenalkan ide baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat (Amabile, 1996). Secara khusus inovasi dalam lembaga publik bisa didefinisikan sebagai penerapan (upaya membawa) ide-ide baru dalam implementasi, dicirikan oleh adanya perubahan langkah yang cukup besar, berlangsung cukup lama dan berskala cukup umum sehingga dalam proses implementasinya berdampak cukup besar bagi terhadap perubahan organisasi dan tata hubungan organisasi. Terkait dengan inovasi seperti yang disampaikan para ahli di atas, inovasi pembelajaran di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar dapat dilihat dari tiga hal yang utama, antara lain:

1. Pengembangan Kualitas Pembelajaran

Berkaitan dengan peningkatan kualitas pembelajaran, beberapa hal yang sudah dilakukan oleh Jurusan, antara lain:

- a. Melakukan audiensi dengan mahasiswa baru pada saat masa orientasi mahasiswa baru. Kegiatan ini inisiatif dari jurusan untuk mengenalkan kepada

- mahasiswa baru mengenai tata cara KRS *online* (bekerjasama dengan BAKPK), pemilihan mata kuliah baru, pendampingan dosen pembimbing akademik serta pengenalan tim manajemen fakultas kepada mahasiswa baru.
- b. Mengadakan rapat pembagian mata kuliah bersama dosen di Jurusan Administrasi Negara sebelum kegiatan perkuliahan berjalan sesuai dengan kalender akademik. Kegiatan Perkuliahan Paruh I Semester Gasal Agustus-Oktober. Kegiatan Perkuliahan Paruh I Semester Genap Februari-April. Dampak rapat pembagian mata kuliah lebih awal ini antara lain: *Pertama*, kegiatan belajar mengajar menjadi tepat waktu sesuai dengan kalender akademik dan; *Kedua*, memberikan kesempatan bagi dosen di Jurusan Administrasi Negara untuk menyiapkan materi dan rencana pembelajaran semester agar lebih berkualitas.
 - c. Mengadakan rapat persiapan UTS dan UAS untuk semester gasal dan genap. Proses UTS dan UAS sedikit saya rubah agar lebih baik. Beberapa yang saya lakukan antara lain: *Pertama*, membuat tim panitia ujian secara bergantian sesuai periode kalender akademik; *Kedua*, membuat berita acara (semula tidak ada berita acara ujian); *Ketiga*, membuat penomoran tempat duduk bagi peserta ujian (semula tidak ada nomor ujian, peserta bebas duduk di kursi yang kosong); *Keempat*, membuat *form* penilaian dengan memasukkan unsur angka dan unsur huruf mengacu sistem penilaian dari universitas (dampaknya ada transparansi bagi mahasiswa) dan; *Kelima*, mensosialisasikan dan menghimbau dosen di jurusan agar tidak terlambat untuk memasukkan nilai mahasiswa ke sim nilai untidar (kegiatan ini belum berjalan maksimal).
 - d. Membuka klinik metodologi bagi mahasiswa yang akan dan sedang menempuh skripsi sehingga memudahkan mereka untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi. Inisiatif ini didasari jurusan untuk mengurangi praktik kecurangan pembuatan skripsi oleh beberapa oknum dosen. Kegiatan klinik metodologi ini melibatkan dosen-dosen baru sehingga tema-tema penelitian di bidang Administrasi Negara menjadi semakin berkembang luas dan tidak monoton.
 - e. Membuat buku panduan skripsi, buku konsultasi skripsi, kartu seminar proposal, buku agenda skripsi, buku agenda seminar proposal dan pendadaran skripsi serta membuat manual prosedur pengajuan judul dan manual prosedur

untuk seminar proposal dan ujian pendadaran. Pembuatan buku panduan dan manual prosedur skripsi ini didasari karena dahulu belum ada dan sebagai upaya memberantas praktik pembuatan skripsi. Dampaknya bagi mahasiswa, mereka akan lebih mudah menyelesaikan tugas akhirnya tanpa menggunakan jasa pembuatan skripsi (terlampir).

- f. Menyusun kurikulum baru berbasis KBK mengacu KKNI. Hal ini dikarenakan kurikulum yang diterapkan saat ini belum pernah dilakukan peninjauan kurikulum sebelumnya sehingga jurusan berinisiatif melakukan peninjauan kurikulum.

Jika diringkas maka beberapa langkah dalam kegiatan pengembangan kualitas pembelajaran adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Strategi Perubahan Pengembangan Kualitas Pembelajaran

No	Sebelumnya	Sekarang	Kedepan
1	Tidak dilakukan audiensi dengan mahasiswa baru, kegiatan orientasi mahasiswa baru diserahkan kepada mahasiswa	Melakukan audiensi dengan mahasiswa baru pada saat masa orientasi mahasiswa baru (otadama)	Program pengenalan mahasiswa baru yang lebih edukatif tersedia berbagai fitur kegiatan mahasiswa secara <i>online</i>
2	Seringkali tidak diadakan rapat karena masih ada anggapan matakuliah tertentu menjadi kewenangan dosen senior	Mengadakan rapat pembagian mata kuliah bersama dosen di Jurusan Administrasi Negara sebelum kegiatan perkuliahan berjalan sesuai dengan kalender akademik. Kegiatan Perkuliahan Paruh I Semester Gasal Agustus-Oktober. Kegiatan Perkuliahan Paruh I Semester Genap Februari-April	Proses pembelajaran sudah berbasis sistem dengan tim <i>teaching</i> bersama dengan dosen yang lainnya
3	Tidak pernah diadakan rapat persiapan oleh wakil dekan bidang akademik dan kemahasiswaan	Mengadakan rapat persiapan UTS dan UAS untuk semester gasal dan genap	Rapat rutin diagendakan membahas persiapan UTS dan UAS terhubung dengan aplikasi media <i>online</i>
4	Tidak pernah diadakan pelatihan metodologi bagi mahasiswa	Membuka klinik metodologi bagi mahasiswa yang akan dan sedang menempuh skripsi sehingga memudahkan mereka untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi	Mengadakan pelatihan khususnya pengolahan data baik metode kuantitatif maupun kualitatif
5	Proses pembimbingan skripsi dilakukan seadanya	Membuat buku panduan skripsi, buku konsultasi	Proses pembimbingan akan dibuatkan satu

	dan sering tidak transparan termasuk dalam pembagian dosen pembimbing skripsi	skripsi, kartu seminar proposal, buku agenda skripsi, buku agenda seminar proposal dan pendadaran skripsi serta membuat manual prosedur pengajuan judul dan manual prosedur untuk seminar proposal dan ujian pendadaran	sistem portal khusus dengan demikian akan lebih terarah dan berkualitas
6	Masih menggunakan kurikulum lama yang sudah tidak sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman	Menyusun kurikulum baru berbasis KBK mengacu KKNi	Rutin melakukan peninjauan kurikulum bersama dosen dan melihat alumni serta <i>stakeholder</i>

Beberapa fitur layanan yang terkait dengan pengembangan kualitas pembelajaran sudah dapat diakses oleh dosen dan juga mahasiswa, antara lain dapat dilihat pada gambar di bawah.

Gambar 3. Portal Masuk ke Simokul (Sistem *Monitoring* Perkuliahan *Online*)



Gambar 4. Jadwal Perkuliahan Menggunakan Simokul

No.	Kode Makul	Nama Mata Kuliah	Dosen	Hari	Jam Mulai	Jam Selesai	Nama Ruang	Kelas	Jenis Kelas
1	032123	Pengantar Kebijakan Publik	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Senin	09:00	11:30	J.2.01	03	Reguler
2	IN524104	Methodologi Penelitian Administrasi Negara	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Selasa	19:00	20:30	J.2.02	02	Reguler
3	131107	Statistika	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Rabu	07:00	08:40	E.01.3.09	02	Reguler
4	131107	Statistika	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Rabu	09:00	10:40	E.01.3.09	03	Reguler
5	IN524104	Methodologi Penelitian Administrasi Negara	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Rabu	13:00	15:30	J.1.04	03	Reguler
6	032124	MPS Kuantitatif	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Kamis	07:00	09:30	J.1.04	01	Reguler
7	IN533210	Manajemen Sumber Daya Manusia	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Jumat	07:00	09:30	J.2.01	01	Reguler
8	IN313103	Kebijakan dan Manajemen Kependudukan	Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si. (0509068102)	Jumat	16:00	18:30	J.2.03	01	Reguler

Copyright 2016-2020 © UPT TIK Universitas Tidar

Gambar 5. Portal Nilai Mahasiswa

Gambar 6. Halaman Muka Sistem Nilai Mahasiswa

sim nilai
Joko Tri Nugraha, S.Sos., M.Si.

- Dashboard
- Nilai
- Bimbingan KRS
- Password

PENILAIAN MATA KULIAH TEORI

No	Komponen Penilaian	Bobot (%)
1	Tugas Terstruktur	20
2	Ujian Tengah Semester	40
3	Ujian Akhir Semester	40

PENILAIAN MATA KULIAH PRAKTIKUM

No	Komponen Penilaian	Bobot (%)
1	Praktikum	30
2	Tugas Terstruktur	20
3	Ujian Tengah Semester	25
4	Ujian Akhir Semester	25

JADWAL PERKULIAHAN

No	Mata Kuliah	Mengampu Prodi	SKS	Kelas	Jenis Kelas	Hari	Mulai	Selesai
----	-------------	----------------	-----	-------	-------------	------	-------	---------

2. Peningkatan Kualitas Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Minat dosen untuk melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian di Jurusan Administrasi Negara memang belum begitu tinggi jika dibandingkan dengan jurusan atau prodi di fakultas lain. Hal ini dikarenakan hampir sebagian besar dosen senior di jurusan berusia lanjut, sehingga semangat untuk melakukan riset dan pengabdian berkurang di samping budaya akademik selama ini tidak mendukung.

Upaya saya untuk menggiatkan kembali kegiatan riset dan pengabdian antara lain: *Pertama*, segera mensosialisasikan informasi mengenai dana-dana riset dan pengabdian baik dana dari DIPA maupun Hibah Dikti ke semua dosen dengan menggunakan media langsung (*print out*) maupun media sosial seperti SMS, BBM atau pun *group* WA dosen; *Kedua*, mengirimkan beberapa dosen senior dan dosen baru untuk mengikuti program pelatihan metodologi penelitian, harapannya agar semangat untuk meneliti semakin tumbuh dan berkembang; *Ketiga*, mengajak dosen-dosen baru yang dikontrak universitas di jurusan untuk mengikuti pelatihan dan *workshop* mengenai metode penelitian dan pengabdian masyarakat; *Keempat*, membuat *teamwork* untuk kegiatan penelitian dan pengabdian yang melibatkan semua dosen baik dosen yang baru dan dosen senior sehingga ada proses saling asah, asih dan asuh dan; *Kelima*, mendorong seluruh dosen untuk aktif mendapatkan dana riset dari luar kampus misalnya riset unggulan daerah Pemkot Magelang Harapannya ke depan banyak dosen lain di jurusan ikut serta memenangkan riset unggulan daerah.

Untuk kegiatan pengabdian masyarakat yang sudah dilakukan beberapa dosen juga menunjukkan dampak positif bagi masyarakat. Beberapa dosen memilih lokasi Desa Balesari dan masyarakatnya sebagai obyek pengabdian. Beberapa dosen yang lain memilih fokus dan lokasi yang berbeda untuk kegiatan pengabdian. Kemudian kegiatan pengabdian yang menyertakan mahasiswa juga sudah kami lakukan. Misalnya tahun 2015 tim Jurusan Administrasi Negara beserta mahasiswa mengikuti kegiatan PHBD di Desa Kebonrejo, Candimulyo Magelang tentang kewirausahaan berbasis sosial pengolahan buah salak menjadi aneka olahan, serta kegiatan PKM-M di Desa Sedono Semarang tentang

pengelolaan air bersih bagi warga yang belum terfasilitasi air. Di dua lokasi ini dukungan masyarakat dan respon pemerintah desa sangat baik.

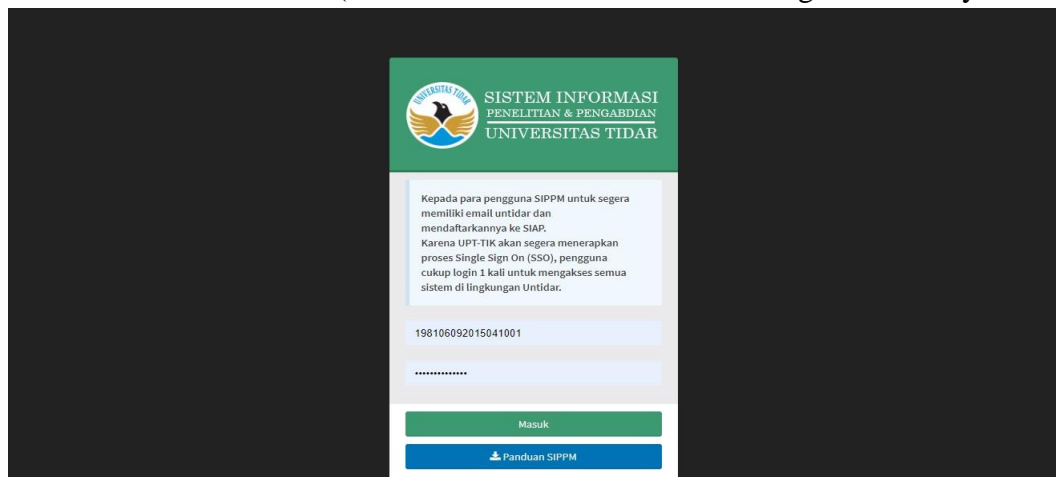
Jika diringkas maka beberapa langkah dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Strategi Perubahan Kualitas Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

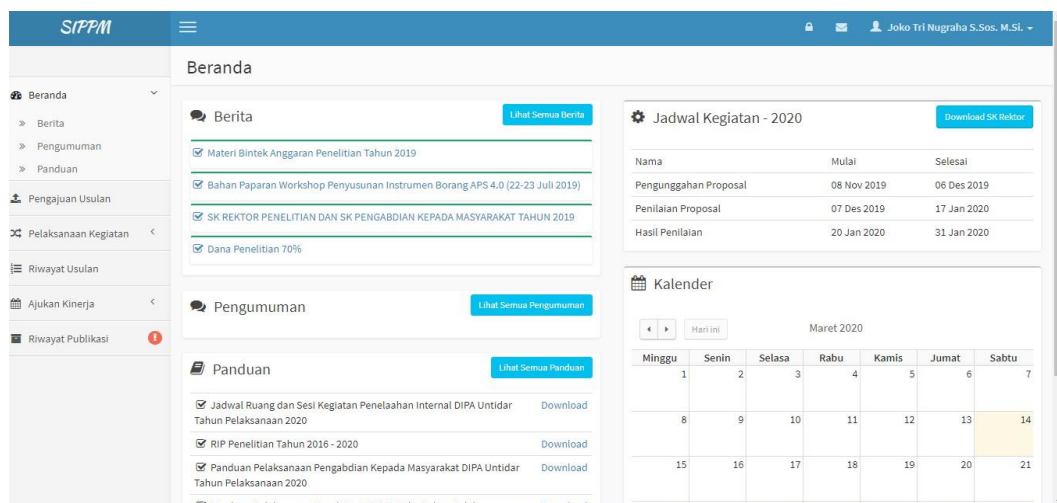
No	Sebelumnya	Sekarang	Kedepan
1	Tidak pernah ada sosialisasi mengenai dana riset. Biasanya informasi mengenai dana riset tidak selalu terbuka untuk umum	Mensosialisasikan informasi mengenai dana-dana riset dan pengabdian baik dana dari DIPA maupun Hibah Dikti ke semua dosen dengan menggunakan media langsung (<i>print out</i>) maupun media sosial seperti SMS, BBM atau pun <i>group</i> WA dosen	Menggunakan aplikasi telegram menggunakan hp android sehingga informasi apapun lebih cepat diterima dengan baik
2	Tidak pernah mengirimkan dosen senior untuk mengikuti program pelatihan	Mengirimkan beberapa dosen senior dan dosen baru untuk mengikuti program pelatihan metodologi penelitian, harapannya agar semangat untuk meneliti semakin tumbuh dan berkembang	Mengadakan kegiatan pelatihan metodologi penelitian rutin di prodi
3	Tidak pernah melibatkan dosen baru yang kontrak dalam kegiatan pelatihan	Mengajak dosen-dosen baru yang dikontrak universitas di jurusan untuk mengikuti pelatihan dan <i>workshop</i> mengenai metode penelitian dan pengabdian masyarakat	Membuat jadwal calon dosen untuk mengikuti pelatihan
4	Tidak pernah melibatkan dosen baru	Membuat <i>teamwork</i> untuk kegiatan penelitian dan pengabdian yang melibatkan semua dosen baik dosen yang baru dan dosen senior sehingga ada proses saling asah, asih dan asuh	Membuat <i>roadmap</i> penelitian bersama di tingkat prodi
5	Tidak pernah ada upaya atau dorongan untuk mendapatkan dana riset dari luar	Mendorong seluruh dosen untuk aktif mendapatkan dana riset dari luar kampus misalnya riset unggulan daerah Pemkot Magelang Harapannya ke depan banyak dosen lain di jurusan ikut serta memenangkan riset unggulan daerah	Mewajibkan dosen di prodi untuk selalu mengikuti kompetisi riset-riset yang ada di daerah

Berikut adalah beberapa fitur aplikasi yang telah dikembangkan dalam rangka meningkatkan kemampuan dosen dalam hal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dapat dilihat dalam gambar di bawah.

Gambar 7. Portal SIPP (Sistem Informasi Peneliti dan Pengabdian Masyarakat)



Gambar 8. Halaman Muka SIPP



3. Peningkatan Kualitas Kegiatan Mahasiswa

Kualitas kegiatan kemahasiswaan sebelum saya menjabat Plt. Ketua Jurusan memang sangat minim. Hal ini yang menjadikan proses akreditasi periode yang lalu mendapatkan nilai C, karena prestasi kegiatan kemahasiswaan masing kosong. Namun, saat ini kondisinya sudah lebih baik dibandingkan sebelumnya. Beberapa langkah yang telah saya lakukan antara lain:

- a. Membuat UKM baru di tingkat fakultas yaitu HMJ-AN (sebelumnya hanya satu yaitu BEM fakultas). Meski awalnya hanya mendapat dukungan sebagian kecil dari dosen senior, Alhamdulillah kegiatan HMJ-AN sekarang sudah berjalan dengan baik. Beberapa program sudah berjalan terutama forum diskusi akademik, bakti sosial dan sebagainya dan bulan September-Oktober 2016 ini mereka mengadakan HimanisraFes.
- b. Untuk kegiatan BEM fakultas saat ini juga berjalan dengan baik. Program kerja HMJ-AN dan BEM saya minta untuk saling mendukung sehingga tidak tumpang tindih.
- c. Untuk pengelolaan dua unit kegiatan mahasiswa ini telah ditunjuk beberapa dosen untuk menjadi pendamping sehingga segala kegiatan kemahasiswaan akan terpantau oleh fakultas dan ke depan akan menjadi lebih baik lagi.
- d. Jurusan membuat forum bagi mahasiswa untuk mengikuti kegiatan kemahasiswaan yang ditawarkan oleh Dikti. Beberapa program itu antara lain Program Hibah Bina Desa/PHBD (kebetulan penulis sebagai pembimbing, di tingkat nasional kami gagal, tetapi di tingkat universitas tim kami lolos didanai), selanjutnya Program Kreativitas Mahasiswa Pengabdian Masyarakat/PKM-M (harapan saya nantinya mahasiswa lolos ke PIMNAS sehingga mengharumkan nama UNTIDAR).
- e. Untuk kegiatan MAWAPRES mulai sekarang juga sudah kami upayakan kader-kader yang akan mewakili nantinya. Semenjak saya menjabat Plt. Ketua Jurusan, memang belum pernah FISIP menembus dua besar di tingkat universitas. Kelemahan duta MAWAPRES kami adalah kemampuan penguasaan bahasa asing, kebijakan yang saya usulkan adalah pelatihan bahasa baik untuk dosen dan mahasiswa. Pelatihan bahasa asing untuk mahasiswa sudah berjalan saat ini di Pusat Bahasa.
- f. Selalu mendorong agar mahasiswa bersemangat untuk mengikuti *event* yang dilombakan di luar kampus. Beberapa waktu yang lalu tim mahasiswa Jurusan Administrasi Negara juga memenangkan juara ketiga lomba debat politik di Semarang.

Jika diringkaskan maka beberapa langkah dalam peningkatan kualitas kegiatan kemahasiswaan adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Strategi Perubahan Peningkatan Kualitas Kegiatan Kemahasiswaan

No	Sebelumnya	Sekarang	Kedepan
1	Sebelumnya belum ada UKM fakultas yang lain	Membuat UKM baru di tingkat fakultas yaitu HMJ-AN (sebelumnya hanya satu yaitu BEM fakultas)	Membuat UKM baru lintas prodi agar kegiatan mahasiswa dapat berkembang
2	Program kerja mahasiswa tidak terarah	Program kerja HMJ-AN dan BEM saya minta untuk saling mendukung sehingga tidak tumpang tindih	Pertemuan khusus dengan ormawa di tingkat fakultas dengan agenda penguatan program kerja
3	Sebelumnya tidak ada	Untuk pengelolaan dua unit kegiatan mahasiswa ini telah ditunjuk beberapa dosen untuk menjadi pendamping	Diskusi rutin dengan dosen pendamping mengenai kendala yang dihadapi
4	Sebelumnya tidak pernah mengikuti	Jurusan membuat forum bagi mahasiswa untuk mengikuti kegiatan kemahasiswaan yang ditawarkan oleh Dikti	Mensiapkan sistem kegiatan kemahasiswaan yang terintegrasi dikti
5	Sebelumnya tidak pernah disiapkan	Kegiatan MAWAPRES mulai sekarang juga sudah kami upayakan kader-kader yang akan mewakili nantinya	Melakukan kaderisasi dari kakak tingkat dan pendampingan yang lebih optimal
6	Sebelumnya tidak pernah mengikuti	Selalu mendorong agar mahasiswa bersemangat untuk mengikuti <i>event</i> yang dilombakan di luar kampus	Mendorong lebih aktif mahasiswa dan dosen pendamping untuk mengikuti kompetisi di luar kampus

Berikut adalah beberapa fitur aplikasi yang telah dikembangkan dalam rangka meningkatkan kemahasiswaan, dapat dilihat dalam gambar di bawah.

Gambar. 9 Fitur SIPKM Mahasiswa



Inovasi tidak terjadi secara mulus atau tanpa resistensi. Banyak dari kasus inovasi di antaranya justru terkendala oleh berbagai faktor. Biasanya faktor budaya menjadi faktor penghambat dalam proses melakukan inovasi.

Gambar 10. Hambatan dalam Inovasi



Sumber: Mirnasari (2013)

Hambatan inovasi diidentifikasi ada delapan jenis. Salah satu yang dimaksud dengan budaya risk aversion adalah budaya yang tidak menyukai resiko. Hal ini berkenaan dengan sifat inovasi yang memiliki segala resiko, termasuk resiko kegagalan. Sektor publik, khususnya pegawai cenderung enggan berhubungan dengan resiko, memilih untuk melaksanakan pekerjaan secara prosedural administratif dengan resiko minimal. Selain itu, secara kelembagaan pun, karakter unit kerja di sektor publik pada umumnya tidak memiliki kemampuan untuk menangani resiko yang muncul akibat dari pekerjaannya.

Hambatan lain adalah ketergantungan terhadap figur tertentu yang memiliki kinerja tinggi, sehingga kecenderungan kebanyakan pegawai di sektor publik hanya menjadi *follower*. Ketika figur tersebut hilang, maka yang terjadi adalah stagnasi dan kemacetan kerja. Selain itu, hambatan anggaran yang periodenya terlalu pendek, serta hambatan administratif yang membuat sistem dalam berinovasi menjadi tidak fleksibel. Sejalan dengan itu juga, biasanya penghargaan atas karya-karya inovatif masih sangat sedikit. Sangat disayangkan hanya sedikit apresiasi yang layak atas prestasi pegawai atau unit yang berinovasi.

Mendasarkan pada hasil analisis di atas, maka dapat dideskripsikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap inovasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh para dosen di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar adalah:

1. Strategi dan metode pembelajaran

Strategi pembelajaran adalah suatu kegiatan pembelajaran yang harus dikerjakan oleh dosen dan mahasiswa agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan metode pembelajaran adalah suatu cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan belajar mengajar metode diperlukan oleh dosen dan penggunaannya bervariasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai setelah perkuliahan berakhir. Dengan demikian, dalam kegiatan belajar mengajar atau perkuliahan antara metode dan strategi adalah hal yang harus diperhatikan. Penggunaan metode mengajar yang bervariasi tidak akan menguntungkan bila penggunaannya tidak tepat dan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi psikologis mahasiswa.

2. Materi pembelajaran

Salah satu faktor penting terhadap keberhasilan faktor pembelajaran secara keseluruhan adalah kemampuan dan keberhasilan dosen dalam merancang materi pembelajaran. Materi pembelajaran pada hakikatnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari silabus dan RPS, yakni perencanaan, prediksi dan proyeksi apa yang akan dilakukan pada saat pembelajaran. Materi kuliah hendaknya dipilih seoptimal mungkin untuk membantu mahasiswa dalam mencapai standar kompetensi dan kompetensi dasar.

3. Media pembelajaran

Media pembelajaran yang efektif, harus memenuhi beberapa syarat. Media pembelajaran harus meningkatkan motivasi mahasiswa, selain itu juga harus merangsang mahasiswa mengingat apa yang sudah dipelajari. Selain memberi rangsangan baru, media pembelajaran yang baik juga akan mengaktifkan mahasiswa dalam memberikan tanggapan, umpan balik dan juga mendorong mahasiswa melakukan praktek-praktek yang benar selama proses belajar mengajar berlangsung.

4. Evaluasi pembelajaran

Pada perencanaan dan desain sistem pembelajaran, rancangan evaluasi merupakan hal yang sangat penting untuk dikembangkan. Hal ini disebabkan, karena melalui evaluasi yang tepat kita dapat menentukan efektivitas program dan keberhasilan siswa dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan sistem pembelajaran yang selaa ini berlangsung.

5. Gaya mengajar dosen

Proses belajar itu terjadi secara internal dan bersifat pribadi dalam diri mahasiswa. Agar proses belajar mengarah pada tercapainya tujuan kurikulum, maka dosen harus merencanakan dengan sistematis berbagai pengalaman belajar yang memungkinkan perubahan tingkah laku mahasiswa sesuai dengan apa yang diharapkan. Dosen bertugas membantu mahasiswa dengan cara memanipulasi lingkungan sehingga mahasiswa dapat belajar dengan mudah. Artinya dosen harus mengadakan pemilihan terhadap berbagai strategi pembelajaran yang ada dan paling memungkinkan agar proses belajar mahasiswa berlangsung dengan optimal.

KESIMPULAN

Berkenaan dengan level inovasi yang mencerminkan besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung, tiga kegiatan yang dilakukan jurusan seperti pengembangan proses pembelajaran, peningkatan kualitas penelitian dan pengabdian masyarakat serta peningkatan kualitas kegiatan mahasiswa termasuk ke dalam inovasi sistem pelayanan dan inovasi inkremental (Muluk, 2008). Inovasi inkremental berarti inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau pelayanan yang ada. Sementara jika dilihat dari proses inovasi, tiga program kegiatan jurusan tersebut masuk ke dalam *sustaining innovation* (Muluk, 2008). Merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada. Merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada. Masuk ke dalam inovasi integrasi (Morar).

DAFTAR PUSTAKA

- Ackoff, R. (1981). *Creating The Corporate Future: Plan or Be Planned For*. John Willey and Sons.
- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 51-56.
- Amusan, Lere and Oluwayemisi Adebola Oyekunle. (2016). Conceptualizing Innovation Management Development Through Organizational Learning in the Public Service: any lessons for developing states? *Problems and Perspectives in Management*, Volume 14, Issue 3, 2016.
- Fachrian, Fafa Afief dan Samsul Ode. (2018). Inovasi Pelayanan Transportasi Publik Kereta *Commuter* Indonesia di Wilayah Jabodetabek, *Jurnal of Government*, JOG, Volume 4 No. 1 (Juli 2018).
- Fuglsang, L., & Pedersen, J. S. (2011). How Common is Public Sector Innovation and How Similiar is It to Private Sector Innovation? Dalam V. Bekkers, J. Edelenbos, & B. Steijn, *Innovation In the Public Sector: Linking Capacity and Leadership* (hal. 44-60). New York: Palgrave Macmillan.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Roste, R. (2005). *Innovation in the Public Sector: on the Differences between Public and Private Sector Innovation*. Oslo: Publin.
- Hua T Zeng, C Heng. (2009). A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective, *Innovation: Management, Policy & Practice* (2009) 11: 373–394.
- Kline, S., & Rosenberg, G. (1986). *An Overview of Innovation: The Possitive Sum Strategy*. Washington, DC: National Academy Press.
- Lynn, L. (1997). Innovation and the public interest: Insight form the Private Sector. Dalam A. A. Altshuler, & R. D. Behn, *Innovation in American Government: Challenges, Opportunities, and Dilemmas* (hal. 83-103). Washington, DC: The Brookings Instituions.
- Mirnasari, Rina Mei. (2013). Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purubaya-Bungurasih, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, Volume 1, No. 1 (Januari 2013).
- Morrar, Rabeh. (2014). Innovation in Services: A Literature Review, *Technology Innovation Management Review* (2014).

- Mulgan. (2007). Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously. Dalam *NESTA Provocation*.
- Muluk, Khairul. (2008). *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. Malang: FIA UNIBRAW.
- Permata Sari, Maria Agustini. (2014). Inovasi Pelayanan Publik di Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT) Kabupaten Kubu Raya, *Jurnal Borneo Administrator*, Volume 10, No. 2 (November 2014).
- Pramusinto, Agus. (2016). Inovasi-Inovasi Pelayanan Publik Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal: Pengalaman Beberapa Daerah, *JKAP*, Vol. 10, No. 1 (Mei 2006).
- Raharjo Jati, Wasito. (2011). Inovasi Pelayanan Publik Setengah Hati: Studi Pelayanan Publik SAMSAT Kota Yogyakarta, *JSP*, Volume 15, No. 1 (Juli 2011).
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations 5th edition*. Free Pass: New York.
- Setnikar Cankar, Stanka and Veronika Petkovšek. (2013). Private And Public Sector Innovation And The Importance Of Cross-Sector Collaboration, *The Journal of Applied Business Research* – November/December 2013, Volume 29, Number 6.
- Utomo, Tri Widodo. (2018). *Inovasi Harga Mati Sebuah Pengantar Inovasi Administrasi Negara*, Jakarta: Rajawali Pers Indonesia.
- Wicaksono, Kristian Widya. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya, *JMPP Unpad* (2018).



Joko Tri Nugraha, S.Sos, M.Si dilahirkan di Yogyakarta, 9 Juni 1981 adalah Dosen dan pernah menjabat sebagai Ketua Jurusan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Jenderal Soedirman Jurusan Administrasi Negara tahun

2004. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi di Universitas Jenderal Soedirman tahun 2010. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro. Mata kuliah yang diampu antara lain Statistika Sosial, Sistem Politik Indonesia, MPS Kuantitatif, Kebijakan Publik serta Manajemen Sumber Daya Manusia. Fokus penelitiannya selama ini antara lain pada bidang kebijakan publik, manajemen pelayanan publik, *smart city* dan *e-government*. Buku pertama yang ditulis adalah Metode Penelitian Sosial Kuantitatif diterbitkan oleh Graha Cendikia (2017). Buku kedua adalah Kebijakan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi diterbitkan oleh Anom Pustaka (2018). Ketiga adalah buku MSDM diterbitkan oleh Literasi Nusantara (2020). Penulis berharap buku ini dapat semakin menambah pemahaman belajar pembaca.

PESANTRENISASI MAHASISWA IAIN PURWOKERTO

Oleh: Chafid Diyanto

PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, lembaga birokrasi tentu tidak dapat lepas dari permasalahan publik yang harus segera diselesaikan dengan sebuah kebijakan yang tepat. Namun terkadang dalam membuat sebuah kebijakan, birokrasi harus dihadapkan pada tantangan dan hambatan yang ada, antara lain : keterbatasan SDM, infrastruktur, anggaran dan lain sebagainya. Maka, di sini perlu dilakukan sebuah inovasi berupa ide, gagasan dan terobosan oleh birokrasi guna menghasilkan sebuah kebijakan yang inovatif, termasuk oleh Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto adalah merupakan lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang merupakan alih status dari Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto pada tahun 2015. Sebagai lembaga pendidikan tinggi di bawah naungan Kementerian Agama, IAIN Purwokerto memiliki tugas memberikan pelayanan pendidikan tinggi bernafaskan keagamaan Islam yang berkualitas. Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tersebut, maka IAIN Purwokerto harus mampu melakukan berbagai terobosan dan inovasi kebijakan.

Oleh karena itu, pada tahun 2014 Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto yang saat itu masih Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto membuat sebuah inovasi kebijakan Program Pesantrenisasi Mahasiswa sebagai upaya peningkatan kompetensi mahasiswa dan lulusan di bidang agama Islam.

Pada waktu itu, STAIN Purwokerto memiliki 3 jurusan dan 9 program studi S1, 1 program D3, dan 2 program studi pascasarjana dengan keseluruhan jumlah mahasiswa pada tahun akademik 2013/2014 sebanyak 5.520 mahasiswa.

Tabel 1.
Jumlah Mahasiswa STAIN Purwokerto Berdasarkan Program Studi

No.	Jurusan	Program Studi	Jenjang	Jml. Mhs
1.	Tarbiyah	a. Pendidikan Agama Islam (PAI)	S1	1453
		b. Pendidikan Bahasa Arab (PBA)	S1	640
		c. Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)	S1	966
		d. Kependidikan Islam (KI)	S1	654
		e. Manajemen Pendidikan Islam (MPI)	S2	80
2.	Syari'ah	a. Ekonomi Islam (EI)	S1	510
		b. Akhwalu Assyakhsyah (AS)	S1	412
		c. Muamalah (MUA)	S1	350
		d. Manajemen Perbankan Syari'ah (MPS)	D3	72
		e. Hukum Ekonomi Syari'ah (HES)	S2	80
3.	Dakwah	a. Bimbingan Konseling Islam (BKI)	S1	160
		b. Komunikasi Penyiaran Islam (KPI)	S1	143
TOTAL				5.520

Sumber : Subbag. Mikwa STAIN Purwokerto Tahun 2013

STAIN Purwokerto sebagai lembaga perguruan tinggi yang pada saat itu sedang berkembang pesat di mana dalam waktu dekat akan beralih status menjadi IAIN, terus melakukan pembenahan termasuk dalam peningkatan kualitas layanan pendidikan guna mencetak alumni yang berkualitas. Sebagai perguruan tinggi yang memiliki *back ground* keagamaan, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto sudah seharusnya mampu menciptakan lulusan- lulusan mumpuni di bidang keilmuan keagamaan. Hal tersebut sesuai dengan Visi yang dimiliki oleh STAIN Purwokerto yaitu : “Menjadi perguruan tinggi yang unggul dalam ilmu, agama, dan budaya menuju masyarakat berkeadaban”. Yang selanjutnya visi tersebut dijabarkan ke dalam 3 point yang menjadi Misi dari STAIN Purwokerto, yaitu :

1. Mengembangkan transformasi ilmu, agama dan budaya secara profesional, integratif dan humanis.
2. Mengembangkan ilmu, agama, dan budaya melalui riset, publikasi dan aksi.

3. Berpartisipasi aktif dalam mewujudkan masyarakat yang berkeadaban.

Berdasarkan Visi dan Misi tersebut, maka STAIN Purwokerto memiliki komitmen untuk mencetak alumni yang mumpuni di bidang keagamaan baik yang bersifat teoritis maupun pada tataran praktisnya. Salah satu indikator dari penguasaan ilmu agama adalah kefasihan membaca dan menulis Al-Qur'an serta kemampuan mengimplementasikan pengamalan ibadah sehari-hari. Untuk mewujudkannya bukanlah hal yang mudah, terlebih diketahui bahwa *input* mahasiswa STAIN Purwokerto adalah memiliki latar belakang pendidikan yang beragam baik dari MA, SMA dan SMK sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2. Hal ini menyebabkan kemampuan BTA (Baca Tulis Al Qur'an) dan PPI (Praktik Pengamalan Ibadah) setiap mahasiswapun berbeda dan cenderung latar belakang pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kemampuannya. Di mana mahasiswa yang berasal dari MA (Madrasah Aliyah) lebih memiliki kemampuan BTA dan PPI dibandingkan lulusan SMA dan SMK.

Tabel 2.
Latar Belakang Pendidikan Mahasiswa Baru STAIN Purwokerto Tahun Akademik 2013-2014

No.	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	MA (Madrasah Aliyah)	521	43,42 %
2.	Sekolah Menengah Umum (SMU)	435	36,25 %
3.	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK/STM)	244	20,33 %
Total		1200	100 %

Sumber : PPMP STAIN Purwokerto Tahun 2013

Hal ini terbukti setelah dilakukan Uji BTA dan PPI masih banyak mahasiswa baru yang belum lulus. Adapun indikator dari Uji BTA dan PPI adalah sebagai berikut :

- Mahasiswa dapat membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar sesuai makhroj, tartil dan tajwidnya.
- Mahasiswa dapat menulis ayat-ayat Al-Qur'an dengan baik dan benar lengkap dengan harkatnya.
- Mahasiswa minimal hapal Juz 'Amma (Juz 30).

- d. Mahasiswa dapat mempraktikan dan mengetahui tata cara amalan ibadah wajib dan sunah (taharah, shalat, haji, puasa, zakat, mawaris, dan wakaf).

Berdasarkan uji BTA dan PPI pada mahasiswa baru tahun akademik 2013/2014, maka diketahui sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji BTA-PPI Mahasiswa Baru Tahun Akademik 2013-2014

No.	Jml. Mhs Baru	Jml. Lulus BTA-PPI	Jml. Tidak Lulus BTA-PPI
1.	1200 mhs	430 mhs (35,83 %)	770 mhs (64,17 %)

Sumber : PPMP STAIN Purwokerto 2013

Dari data tersebut maka dapat diketahui adanya permasalahan yaitu rendahnya kemampuan Baca Tulis Al-Qur'an dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (BTA-PPI) mahasiswa baru STAIN Purwokerto. Hal ini ketika tidak segera dilakukan penanganan atau kebijakan yang tepat, maka akan memunculkan permasalahan yang lebih besar yaitu terhambatnya proses perkuliahan, karena sebagian besar kurikulum yang diberikan di STAIN Purwokerto adalah menggunakan referensi keagamaan. Ketika kemampuan BTA dan PPI mahasiswa rendah tentu akan mempengaruhi kemampuannya di dalam menelaah dan menerima materi yang disampaikan. Pada akhirnya lulusan yang dihasilkan pun tidak berkualitas dan tidak memiliki daya saing di masyarakat. Maka di sinilah pentingnya sebuah inovasi atau terobosan yang harus dilakukan oleh pemangku kebijakan di tengah berbagai keterbatasan.

KONSEP INOVASI

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, lembaga birokrasi tentu tidak dapat lepas dari permasalahan publik yang harus segera diselesaikan dengan sebuah kebijakan yang tepat. Namun terkadang dalam membuat sebuah kebijakan, birokrasi harus dihadapkan pada tantangan dan hambatan yang ada, antara lain: keterbatasan SDM, infrastruktur, anggaran dan lain sebagainya. Maka, di sini perlu dilakukan sebuah inovasi berupa ide, gagasan dan terobosan oleh birokrasi guna menghasilkan sebuah kebijakan yang inovatif. Menurut Andhika (2017) salah satu cara mengatasi masalah birokrasi adalah dengan "inovasi".

Inovasi organisasi publik menjadi kebutuhan vital bagi negara. Hal ini dikarenakan organisasi publik dituntut mampu menjawab tantangan dari globalisasi dan perubahan demografi sekaligus menjaga kualitas pelayanan yang harus diberikan kepada publik (Agolla dan Van Lill, 2013). Inovasi merupakan sebuah istilah dan konsep yang memiliki pengertian luas dan beragam. Namun demikian, garis besar dari banyak definisi tersebut menyisakan dua karakter pokok dari inovasi, yaitu “*something fresh (new, original, or improved) that creates value*” (Prasetyo, 2017).

Pengertian inovasi adalah sebuah ide, gagasan atau praktik baru yang dilakukan oleh individu atau organisasi (Rogers, 1983). Suropto dan Prasetyo (2014) mendefinisikan inovasi birokrasi sebagai “proses memikirkan dan mengimplementasikan kebijakan penyelenggaraan kepentingan publik yang original, penting, dan berdampak”.

Selanjutnya jenis inovasi banyak dikemukakan oleh ahli, antara lain menurut Kastelle dan Stewart Weeks (2015) yaitu :

1. Menciptakan barang dan layanan baru yang lebih baik;
2. Mengembangkan cara baru dalam praktik kebijakan publik;
3. Menemukan target pasar baru;
4. Mengidentifikasi sumber daya baru;
5. Menciptakan cara baru untuk berorganisasi.

Adapun jenis-jenis inovasi menurut Robertson (Nugroho, 2005) yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi terus menerus, yaitu modifikasi dari produk yang sudah ada dan bukan pembuatan produk yang baru sepenuhnya. Inovasi ini menimbulkan pengaruh yang paling tidak mengacaukan pola perilaku yang sudah mapan.
2. Inovasi terus menerus secara dinamis. Jenis inovasi ini mungkin melibatkan penciptaan produk baru atau perubahan produk yang sudah ada, tetapi pada umumnya tidak mengubah pola yang sudah mapan dari kebiasaan belanja pelanggan dan pemakaian produk.

3. Inovasi terputus, yaitu melibatkan pengenalan sebuah produk yang sepenuhnya baru yang menyebabkan pembeli mengubah secara signifikan pola perilaku mereka.

Selanjutnya Muluk (2008) membagi jenis inovasi menjadi 2, yaitu :

1. *Subtaining innovation* (inovasi terusan) yang merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada.
2. *Discontinues innovation* (inovasi terputus) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasar pada kondisi yang sudah ada sebelumnya. Inovasi dalam pelaksanaannya memiliki atribut di dalamnya.

PEMBAHASAN

Permasalahan rendahnya kemampuan BTA-PPI mahasiswa IAIN Purwokerto terdapat beberapa masalah yang melatar belaknginya, antara lain:

1. *Input* Mahasiswa
 - Tidak adanya standart minimal kemampuan BTA-PPI sebagai syarat masuk STAIN Purwokerto.
 - Latar belakang pendidikan mahasiswa yang beragam (MA, SMU dan SMK/STM), hal ini mempengaruhi kemampuan mereka di bidang keagamaan terutama BTA-PPI.
 - Kurangnya inisiatif mahasiswa untuk memperdalam kemampuan keagamaan mereka (BTA-PPI) secara mandiri.
2. Kurikulum
 - Mata kuliah BTA-PPI hanya memiliki bobot 2 SKS sampai dengan lulus.
 - Tidak ada program khusus (asrama) mahasiswa untuk memperdalam kemampuan BTA-PPI.
3. Sarana Gedung
 - Tidak adanya Gedung Asrama Mahasiswa sebagai sarana memperdalam BTA-PPI (Program Asrama BTA-PPI).

4. Anggaran

- Tidak adanya anggaran untuk program pengembangan/pendalaman BTA-PPI bagi mahasiswa.

Untuk menganalisis dan memecahkan sebuah masalah ada beberapa analisis yang dapat digunakan, antara lain adalah Analisis SWOT. Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan terkait kemampuan atau kompetensi BTA dan PPI mahasiswa STAIN Purwokerto digunakan analisis SWOT.

Tabel 4. Analisis SWOT Kemampuan BTA-PPI Mahasiswa STAIN Purwokerto
SWOT ANALYSIS

S (Kekuatan)	W (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none">a. Dosen berpendidikan Master dan Doktor, 80 % di bidang keagamaan.b. Adanya kerjasama dengan Pondok Pesantren di Wilayah Kab. Banyumas (10 ponpes).c. Perpustakaan memiliki literatur keagamaan.d. Komitmen Pimpinan yang kuat terhadap pengembangan mutu pendidikan.	<ul style="list-style-type: none">a. Kualitas input mahasiswa masih rendah terutama dalam hal BTA-PPI.b. Kemampuan berbahasa Asing masih lemah (baik dosen maupun mahasiswa).c. Daya saing lulusan masih belum kuat.d. Tidak adanya gedung asrama mahasiswa.e. Terbatasnya anggaran.
O (Peluang)	T (Tantangan)
<ul style="list-style-type: none">a. Makin luasnya pangsa pasar lapangan pekerjaan alumni STAIN Purwokerto (guru, penyuluh, perbankan syari'ah, dll.).b. Banyaknya Pondok Pesantren di wilayah Kab. Banyumas sekitar 80 ponpes (pendis.kemenag.go.id).c. STAIN Purwokerto satu-satunya perguruan tinggi Islam di Kab. Banyumas.	<ul style="list-style-type: none">a. Semakin ketatnya persaingan untuk masuk lapangan pekerjaanb. Lulusan STAIN dituntut menguasai BTA dan PPI serta fasih berbahasa Arab dan Inggris.c. Tingginya tingkat kompetisi dalam menjaring mahasiswa barud. Tingginya tingkat kompetisi dalam membangun jaringan kerjasama .

Tabel 5. Strategi dari Analisis SWOT Kemampuan BTA-PPI Mahasiswa STAIN Purwokerto

	S (Kekuatan)	W (Kelemahan)
O (Peluang)	<ul style="list-style-type: none"> - Pendalaman materi BTA-PPI bagi mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Program Pedalaman BTA-PPI”. - Menggandeng Pondok Pesantren mitra kerja dan lainnya di sekitar Kab. Banyumas untuk memperdalam kemampuan BTA-PPI mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Pesantrenisasi Mahasiswa”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memperketat seleksi masuk bagi calon mahasiswa terutama kemampuan BTA-PPI nya. - Menggandeng Pondok Pesantren mitra kerja dan lainnya di sekitar Kab. Banyumas untuk memperdalam kemampuan BTA-PPI mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Pesantrenisasi Mahasiswa”.
T (Tantangan)	<ul style="list-style-type: none"> - Menggandeng Pondok Pesantren mitra kerja dan lainnya di sekitar Kab. Banyumas untuk memperdalam kemampuan BTA-PPI mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Pesantrenisasi Mahasiswa”. - Membangun asrama guna menyelenggarakan program asrama khusus bagi mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Program Asrama BTA-PPI”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendalaman materi BTA-PPI bagi mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Program Pedalaman BTA-PPI”. - Menjaring lulusan-lulusan terbaik MA dan pondok pesantren dengan melakukan jemput bola.

Dari analisis SWOT di atas, maka dapat disusun tiga alternatif kebijakan yang mungkin dapat diambil, yaitu :

1. Pendalaman materi BTA-PPI bagi mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Program Pendalaman BTA-PPI”.
 2. Membangun asrama guna menyelenggarakan program asrama khusus bagi mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Program Asrama BTA-PPI”.
 3. Menggandeng Pondok Pesantren mitra kerja dan lainnya di sekitar Kab. Banyumas untuk memperdalam kemampuan BTA-PPI mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI atau “Pesantrenisasi Mahasiswa”.
- Berdasarkan permasalahan dan analisis SWOT di atas, maka IAIN

Purwokerto yang pada waktu itu masih STAIN Purwokerto membuat sebuah inovasi kebijakan yaitu Program Pesantrenisasi Mahasiswa dengan menggandeng dan menjalin kerjasama dengan Pondok Pesantren di wilayah Kabupaten Banyumas. Adapun terkait jenis atau tipe inovasi yang telah di bahas sebelumnya, maka program pesantrenisasi mahasiswa ini dapat dikategorikan sebagai jenis atau tipe inovasi terputus. Di mana inovasi tersebut adalah sesuatu yang baru, bukan meneruskan atau memodifikasi kebijakan sebelumnya.

Selanjutnya beberapa ketentuan mengenai Program Pesantrenisasi Mahasiswa IAIN Purwokerto adalah sebagai berikut:

1. Program pesantrenisasi bersifat wajib bagi mahasiswa yang dinyatakan belum lulus uji kompetensi BTA dan PPI.
2. IAIN Purwokerto menjalin kerjasama atau kemitraan dengan pondok pesantren di wilayah Kabupaten Banyumas, di mana yang tadinya pada awal program yaitu tahun 2014 berjumlah 15 pondok pesantren, sekarang pada tahun 2020 sudah bertambah menjadi 30 pondok pesantren mitra (sima.iainpurwokerto.ac.id) sebagaimana dapat dilihat pada tabel 6 di bawah.
3. Mahasiswa yang belum lulus uji kompetensi BTA dan PPI wajib mondok atau nyantri di pondok pesantren mitra minimal selama 1 tahun, dan berhak mengikuti ujian ulang BTA dan PPI dengan berbekal Surat Rekomendasi dari pondok pesantren.

4. Kurikulum terkait penguatan BTA dan PPI mahasiswa di pondok pesantren adalah ditentukan oleh IAIN Purwokerto melalui unit PPMP (Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan) dan sekarang oleh UPT Ma'had.

Tabel 6. Daftar Pondok Pesantren Mitra IAIN Purwokerto Tahun 2020

No.	Nama Pondok Pesantren	Alamat
1	Ath Thohiriyyah	Bobosan, Pwt. Utara
2	Darussalam	Dukuhwaluh, Kembaran
3	Al Amin Pabuaran	Pabuaran, Pwt. Utara
4	Al Amin Purwokerto Wetan	Pwt. Wetan
5	Al Hidayah	Karangsuci, Pwt. Utara
6	Al Husaini	Rejasari, Pwt. Barat
7	Al Ikhsan	Beji, Pwt. Utara
8	Al Ittihaad	Pasir Kidul, Pwt. Barat
9	Darul Abror	Purwanegara, Pwt. Utara
10	Fathul Mu'in	Karangsalam Kidul, Kedungbanteng
11	Fathul Huda	Kebondalem, Pwt. Lor
12	Nurul Iman	Pasir Wetan, Karanglewas
13	Nurus Syifa	Sumampir, Pwt. Utara
14	Roudlotul Ulum	Karangsalam Kidul, Kedungbanteng
15	Darul Falah	Kedungwuluh, Pwt. Barat
16	Zam Zam	Kedungwuluh, Pwt. Barat
17	El Fira	Purwanegara, Pwt. Utara
18	Raodlotul Qur'an 2	Karanggintung, Sumbang
19	Sirojudin	Purwokerto
20	Anwaarul Hidayah	Karangnangka, Kedungbanteng
21	Hidayatul Mu'tadiin	Purwokerto
22	Pesma An Najah	Kutasari, Baturraden
23	Bani Rosul	Bantarsoka, Pwt. Barat
24	Manbaul Husna	Watumas dan Purwanegara, Pwt. Utara
25	Ma'had Al Jami'ah	Purwokerto

26	Ponpes NU ‘Abdul Djamil	Kedungwuluh, Pwt. Barat
27	Pesma Ulul Albab	Sumampir, Pwt. Utara
28	Darul Hikmah Bobosan	Bobosan, Pwt. Utara
29	Pesma El Furqon	Purwanegara, Pwt. Utara
30	As Sidah	Karangsalam Kidul, Kedungbanteng

Sumber : UPT Ma’had, IAIN Purwokerto Tahun 2020

DAMPAK INOVASI PESANTRENISASI

Adapun keberhasilan inovasi program pesantrenisasi mahasiswa ini, sangat dirasakan sekali dampaknya oleh lembaga maupun mahasiswa. Dampak tersebut antara lain dapat dilihat dari rata-rata lama kelulusan ujian kompetensi BTA dan PPI mahasiswa yang semakin cepat, meningkatnya rata-rata IPK mahasiswa karena bagaimanapun kemampuan BTA dan PPI sangat berpengaruh terhadap kemampuan mahasiswa dalam menyerap materi perkuliahan. Dampak sosial juga sangat dirasakan, di mana perilaku mahasiswa lebih kental budaya ketimurannya atau sopan santunnya. Hal ini dikarenakan di pondok pesantren sangat ditekankan akhlakul karimah, rendah hati (tawadhu’), menghormati guru/dosen, menghormati yang lebih tua, dan adab yang lainnya. Kondisi ini tentu sangat menentukan sekali kualitas lulusan IAIN Purwokerto terutama dalam hal kompetensi BTA dan PPI nya.

Tabel 7. Perubahan Sebelum dan Sesudah Inovasi Program Pesantrenisasi Mahasiswa

No.	Uraian	Sebelum Inovasi	Sesudah Inovasi
1.	Rata-rata lama kelulusan ujian kompetensi BTA dan PPI mahasiswa	3 tahun	1 tahun
2.	Rata-rata IPK mahasiswa	3,10	3,48
3.	Perilaku mahasiswa	Biasa	Lebih sopan
4.	Kemampuan BTA dan PPI lulusan	Kurang	Sangat baik
5.	Jumlah Mahasiswa Hafal Al Qur’an	10 Mhs (Th 2014)	40 Mhs (Th 2020)

6.	Hubungan kemitraan dengan pondok pesantren	Kurang terasa	Semakin erat dan solid
----	--------------------------------------------	---------------	------------------------

Ket. : Diolah dari berbagai sumber

Selain itu, dengan inovasi birokrasi atau kebijakan program pesantrenisasi mahasiswa ini ada beberapa keuntungan yang diperoleh, yaitu:

1. Memperkuat hubungan kerjasama atau kemitraan antara IAIN Purwokerto dengan Pondok Pesantren di wilayah Kab. Banyumas.
2. Kualitas pendidikan BTA-PPI yang lebih terjamin, karena dilakukan oleh lembaga yang kompeten dan fokus di bidang pendidikan agama. Hal ini terbukti semakin bertambahnya jumlah mahasiswa yang hafal Al Qur'an (Hafidz dan Hafidzah).
3. Menghemat biaya (anggaran), karena IAIN tidak perlu mengeluarkan anggaran untuk menyelenggarakan program khusus pendalaman atau pengayaan materi BTA-PPI secara mandiri. Terlebih ketika IAIN Purwokerto harus menyediakan asrama mahasiswa sendiri, di samping butuh anggaran besar juga perlu waktu cukup lama.
4. Pondok Pesantren diuntungkan dengan banyaknya santri, sehingga pondok pesantren mampu berkembang dan maju.
5. Secara tidak langsung, IAIN Purwokerto turut menggerakkan perekonomian masyarakat Kab. Banyumas secara lebih merata. Karena dengan tersebarnya mahasiswa di pondok pesantren di wilayah Kab. Banyumas, maka dapat menimbulkan *multiplier effect* yang cukup signifikan, antara lain: munculnya warung-warung makanan, dan kebutuhan santri atau mahasiswa di pondok pesantren.

Namun setiap kebijakan tentu tidak bisa lepas dari kekurangan atau kendala, begitu pula dengan program pesantrenisasi mahasiswa di IAIN Purwokerto. Setelah berjalan kurang lebih 5 tahun ada beberapa masalah yang muncul, antara lain:

1. Adanya faktor keterpaksaan dari mahasiswa yang nyantri di pondok pesantren. Hal ini memunculkan permasalahan antara lain: tidak

maksimalnya mahasiswa dalam mengikuti kegiatan belajar di pondok pesantren, menyebabkan suasana pondok pesantren kurang tertib.

2. Formalitas nyantri, karena cenderung terpaksa maka mengaji atau belajar di pondok pesantren menjadi sekedar sebuah formalitas belaka untuk memenuhi syarat ujian ulang BTA dan PPI, dan yang lebih parah ketika hal tersebut juga didukung dan dilakukan oleh pondok pesantren mitra.
3. Komersialisasi pondok pesantren, yaitu pondok pesantren memasang tarif biaya yang cukup tinggi bahkan lebih tinggi biaya kuliah mahasiswa itu sendiri. Terlebih jika pondok pesantren tersebut mengklaim memiliki fasilitas yang mewah dan lokasi yang strategis atau dekat dengan kampus.

KESIMPULAN

Inovasi sangat penting dilakukan oleh birokrasi termasuk lembaga pendidikan tinggi guna menyelesaikan persoalan publik, sehingga mampu memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas. Terkait permasalahan rendahnya kualitas kompetensi BTA dan PPI mahasiswa dan lulusan STAIN Purwokerto atau yang sekarang telah menjadi IAIN Purwokerto, setelah dilakukan kajian dan analisis maka untuk mengatasi permasalahan akan rendahnya kemampuan BTA (Baca Tulis Al-Qur'an) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI) mahasiswa STAIN Purwokerto adalah melalui inovasi kebijakan berupa program "Pesantrenisasi Mahasiswa" dengan cara menggandeng Pondok Pesantren mitra di sekitar Kab. Banyumas untuk memperdalam kemampuan BTA- PPI mahasiswa baru yang belum lulus Uji BTA-PPI.

Dengan inovasi birokrasi atau kebijakan ini ada beberapa keuntungan yang diperoleh, tetapi di sisi lain juga menimbulkan permasalahan baru. Oleh karena itu, seyogyanya IAIN Purwokerto melalui UPT Ma'had harus terus melakukan monitoring dan evaluasi agar program pesantrenisasi mahasiswa ini tetap berjalan sesuai aturannya dan mencapai tujuan yang ditentukan. Koordinasi yang intens dan pemberian sanksi yang tegas kepada pondok pesantren mitra yang nakal perlu terus dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhika, L. R. (2017). *Budaya Inovasi Aspek Yang Terlupakan Dalam Inovasi Kepegawaian*. *Civil Service Journal*, 11(1), 49–61. Retrieved from <http://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/37>
- Aggola, Joseph E dan J.B.Van Lill. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model, *J.Soc Sci*, 34 (2).2013: 165-176.
- Kastelle, Tim dan Martin Stewart-Weeks. (2015). How Does Innovation Work in the Public Service, *Australian Journal of Public Administration*, 74 (1), 2015: 63-67.
- Muluk, Khairul. (2008). *Knowledge Management : Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. FIA UNIBRAW: Malang.
- Nugroho, Ryan dan Ricky Siahaan (ed.). (2005). *BUMN Indonesia Isu, Kebijakan, dan Setrategi*. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Prasteyo, Antonius Galih. (2017). Mengintegrasikan Reformasi Birokrasi Dengan Inovasi Sektor Publik, *Jurnal Analisis Kebijakan*, Vol.1.No.1.
- Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Cllier Macmillan Publisher: London.
- Suripto dan Prasetyo, Galih. (2014). *Memahami Inovasi Administrasi Negara, Handbook Inovasi Administrasi Negara*, Pusat Inovasi Tata Pemerintahan LAN: Jakarta.

Sumber lain:

www.iainpurwokerto.ac.id

www.sima.iainpurwokerto.ac.id



Chafid Diyanto, S.Sos, M.Si. dilahirkan di Purwokerto, 21 Januari 1984 adalah PNS dan pernah menjabat sebagai Kasubbag. Kemahasiswaan, Alumni dan Kerjasama (KAK) IAIN Purwokerto tahun 2015 - 2019. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Jenderal Soedirman Jurusan Administrasi Negara tahun 2007. Gelar

Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi di Universitas Jenderal Soedirman tahun 2014. Saat ini sedang menempuh tugas belajar melalui Program Beasiswa 5000 Doktor Kementerian Agama pada S-3 Program Doktor Administrasi Publik, FISIP, Universitas Diponegoro (Undip) Semarang. Penulis sangat tertarik pada kajian Kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan, karena menurutnya melalui pendidikanlah suatu bangsa mampu meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

PENERAPAN *E-GOVERNMENT* DALAM PELAYANAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU DI KOTA TANGERANG

Oleh: Ardiyansah

PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan negara-negara di dunia semakin hari semakin maju dan modern. Perkembangan dan kemajuan ini melanda hampir setiap negara. Perubahan peradaban yang dikenalkan merupakan perubahan yang cepat dan amat besar pengaruhnya terhadap pembaharuan globalisasi di negara-negara lain. Perubahan globalisasi akan menjadi *a way of life* dalam tahun 1990-an dan seterusnya. Organisasi publik (birokrasi publik) merupakan salah satu sasaran terhadap perubahan dan pembaharuan tersebut. Hal ini bisa dimungkinkan karena birokrasi publik bukanlah sesuatu yang istimewa yang lepas dari segala intervensi pengaruh. Semuanya bisa berubah dan dilanda perubahan, dan semuanya tidak bisa menundanya.

Peristiwa yang terjadi sekarang bahwa suatu revolusi tentang hakekat dari birokrasi atau manajemen dipengaruhi oleh kekuatan yang cepat dan dahsyat bidang sosial, ekonomi, dan politik. Birokrasi publik sebagai suatu sistem yang sedang dilanda persaingan global, maka birokrasi diharapkan adanya penghematan struktur biaya, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan meningkatkan kualitas sumber daya aparatur melalui inisiatif *reengineering, downsizing, streamlining, dan rightsizing*, sehingga dicapai sistem birokrasi publik yang mampu bersaing.

Pelayanan merupakan wujud dari fungsi pemerintah sebagai bukti pengabdian kepada masyarakat. Rendahnya kualitas pelayanan di Indonesia saat ini mendorong pemerintah untuk segera memperbaiki kualitas pelayanannya, apalagi yang berhubungan dengan pelayanan perizinan yang dicitrakan sebagai pelayanan yang berbelit-belit, sulit diakses, memiliki prosedur yang sangat rumit serta tidak adanya kepastian waktu dan keterbukaan biaya pelayanan yang dibutuhkan. Dalam hal penyediaan pelayanan perizinan, petugas birokrasi sering kali memberikan prosedur yang sangat rumit dan cenderung berbelit-belit, jika mekanisme yang rumit terus tetap berjalan,

otomatis membuat masyarakat menjadi malas dan enggan dalam mengurus perizinan, maka pemerintah perlu mencari solusi untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. (Urmilasari, Rusli, & Irwan, 2013)

Berbagai potensi layanan dan strategi implementasi *e-governement* dapat diaplikasikan guna mendukung otonomi daerah, sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih efektif, efisien dan transparan. Menurut laporan Ombudsman RI tahun 2016, ada beberapa laporan terkait maladministrasi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia sebagaimana dijelaskan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1. Laporan Dugaan Maladministrasi di Indonesia

No	Laporan Dugaan Maladministrasi	Jumlah Laporan	Presentase
1	Penundaan Berlarut	2818	31,2%
2	Penyimpangan Prosedur	1586	17,6%
3	Tidak memberikan pelayanan	1375	15,2%
4	Tidak Kompeten	972	10,8%
5	Penyalahgunaan wewenang	960	10,6%
6	Permintaan imbalan, uang/jasa	583	6,5%
7	Tidak patut	475	5,3%
8	Diskriminasi	135	1,5%
9	Konflik kepentingan	66	0,7%
10	Berpihak	60	0,7%
Total		9030	100%

Sumber: www.ombudsman.go.id

Salah satu pelayanan di Indonesia yang dirasa masih cukup jauh dari kata efektif, efisien dan transparan adalah pelayanan perizinan. Agar mampu memberikan pelayanan yang efektif, efisien dan transparan pemerintah menggunakan saluran online untuk berkomunikasi dalam memberikan informasi yang tepat waktu dan akurat kepada warganya (Lee, 2003) (Roy, 2006).

Berdasarkan hal tersebut maka pemerintah Indonesia menginstruksikan kepada seluruh kepala daerah agar dapat segera menerapkan pola pelayanan perizinan terpadu satu pintu melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor

24 tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Perizinan Terpadu Satu Pintu, yang jenis kelembagaannya diserahkan kepada daerah untuk memilih jenis lembaga yang sesuai, apakah berbentuk dinas, kantor atau badan yang disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan daerah dalam mengelolanya. Dengan dibentuknya Kantor/Dinas Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu ini sebagai institusi yang khusus bertugas memberikan pelayanan perizinan Kepada Masyarakat, dalam hal pengurusan perizinan masyarakat hanya cukup mendatangi satu kantor/Badan/Dinas saja.

Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu adalah kegiatan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya mulai dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat. Dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Kepala PTSP diberi pelimpahan kewenangan untuk menandatangani izin yang masuk, hal ini berarti penyederhanaan pelayanan. Penyederhanaan pelayanan adalah upaya penyingkatan terhadap waktu, prosedur, dan biaya pemberian perizinan dan non perizinan. Perizinan adalah pemberian legalitas kepada seseorang atau pelaku usaha/kegiatan tertentu, baik dalam bentuk izin maupun tanda daftar usaha. Pemberlakuan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) ini diharapkan mampu memangkas waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk mengurus perizinan. Hasilnya pelayanan perizinan lebih efektif, mudah dan murah (Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Perizinan Terpadu Satu Pintu).

Data menunjukkan bahwa investasi di Indonesia dari waktu ke waktu mengalami penurunan. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan dalam pelayanan. Salah satu upaya pemerintah dalam rangka perbaikan dalam pelayanan adalah dengan dirterbitkannya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut pada intinya mewajibkan pemerintah daerah melakukan kegiatan antara lain (Permendagri, 2006):

1. Penyederhanaan Sistem dan Prosedur Perizinan Usaha;
2. Pembentukan lembaga pelayanan perizinan terpadu satu pintu di daerah;

3. Pemangkasan waktu dan biaya perizinan;
4. Perbaiki sistem pelayanan;
5. Perbaiki sistem informasi, dan;
6. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi proses pelayanan perizinan. Berdasarkan peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut maka Pemerintah Kota Tangerang membuat sebuah inovasi pelayanan publik dalam pelaksanaan berbagai macam perizinan di Kota Tangerang. Inovasi tersebut dilaksanakan bukan hanya untuk memudahkan masyarakat dalam mengurus segala jenis perizinan, tetapi juga sebagai program pendorong kota layak investasi di Tangerang.

LANDASAN TEORI

Terdapat beragam pendekatan yang digunakan di negara maju dan berkembang untuk mempertimbangkan kemampuan inovasi dan itu mendukung banyak definisi dalam literatur manajemen (Trott, 1998). Kemampuan inovasi dipahami sebagai tingkat kepercayaan bahwa organisasi sektor publik menghasilkan ide-ide baru untuk meningkatkan penyediaan layanan publik atau pembentukan produk baru (Lee dan Choi, 2003). Mengingat bahwa kinerja organisasi sektor publik merupakan hasil dari tindakan kolektif individu yang karenanya bergantung pada manusia, nilai-nilai yang digunakan individu tersebut untuk mengarahkan arah inovasi organisasi menjadi penting dalam memastikan pelanggan yang terus-menerus dan semakin meningkat serta kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Untuk memahami inovasi layanan publik, perlu ditelusuri gagasan inovasi untuk mendapatkan ide komprehensif tentang terminologi dan penggunaannya dalam konteks sektor publik. Kata "inovasi" diciptakan oleh Schumpeter pada akhir 1920 (Hansen & Wakonen, 1997; Sweezy, 1943; Ziemnowicz, 2013) untuk menunjuk aplikasi komersial teknologi baru, bahan baru, dan metode baru dalam kemajuan pembangunan ekonomi dan industrialisasi. Dengan demikian, dibandingkan dengan sektor publik, studi inovasi di bidang bisnis dan sektor swasta lebih mapan dalam bidang studi (Fragerberg, Mowery & Nelson, 2005). Apa yang membuat perbedaan antara inovasi publik dan swasta adalah kekuatan

pendorong dalam implementasinya. Yang pertama menekankan pada barang publik dan nilai-nilai publik, yang berarti lembaga pemerintah mendorong program inovasi untuk mencapai peningkatan luas dalam tata kelola dan kinerja layanan, termasuk efisiensi dan upaya untuk meningkatkan nilai publik. Sementara yang terakhir terobsesi oleh keunggulan kompetitif dan motif berorientasi keuntungan (Urbancova, 2013).

Studi inovasi pertama kali muncul pada 1960-an. Artikel berjudul Inovasi di Lembaga Birokrasi diterbitkan dalam Tinjauan Administrasi Publik (Diamant, 1967). Dua tahun kemudian, sebuah artikel berjudul Reformasi Administratif oleh Caiden (1969) diterbitkan dengan alasan bahwa inovasi di sektor publik adalah bagian dari reformasi administrasi. Perkembangan penelitian inovasi sektor publik telah menjanjikan masa depan yang cerah (Walker, 2013). Baru-baru ini, minat untuk mengungkap sifat inovasi yang tidak diketahui di sektor publik telah berkembang pesat. Studi komprehensif tentang inovasi sektor publik yang dilakukan oleh De Vries et al. (2016) menawarkan tinjauan luas literatur tentang inovasi sektor publik.

Tinjauan sistematis literatur berdasarkan penelitian empiris dari publikasi tertulis bahasa Inggris dalam jurnal *peerreviewed* internasional mulai Januari 1990 hingga Maret 2014 memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana inovasi berkembang di sektor publik. Sebagai tinjauan sistematis, yang dilakukan inovasi layanan publik di Indonesia 27 secara transparan dari jurnal akademik yang sangat terkenal dan terkemuka, pekerjaan mereka menawarkan analisis yang kuat dan mewakili tubuh literatur dalam penelitian inovasi sektor publik. Berdasarkan studi mereka, beberapa hasil utama telah diidentifikasi. Pertama, sebagian besar studi inovasi sektor publik bersifat kualitatif di mana pendekatan studi kasus digunakan sebagai desain penelitian, sedangkan studi kuantitatif dan metode campuran jumlahnya lebih sedikit. Proporsi terbesar dari literatur yang tersedia berasal dari konteks barat.

Kedua, bagian terbesar dari studi inovasi dilakukan pada tingkat pemerintah daerah, diikuti oleh pemerintah pusat dan organisasi publik dan nirlaba lainnya. Ketiga, banyak studi inovasi menempatkan perhatian utama mereka di berbagai bidang kebijakan diikuti oleh sektor kesehatan, namun

beberapa studi meneliti kesejahteraan atau subsektor pendidikan. Akhirnya, anteseden organisasi memainkan peran terbesar dalam memungkinkan semua jenis inovasi sementara inovasi tata kelola sering dihubungkan dengan anteseden lingkungan, termasuk sumber daya dari mitra swasta. Hasil-hasil utama ini telah menginformasikan keadaan penelitian inovasi sektor publik dan seruan untuk analisis yang lebih komprehensif terutama di negara berkembang.

Inovasi adalah konsep yang kompleks dan telah didefinisikan dengan berbagai cara. Definisi ini sangat condong pada konteksnya, latar belakang disiplin ilmu dan aliran penelitiannya. Sifat lintas-disiplin studi inovasi dan berbagai metodologi juga berkontribusi pada makna yang tersebar. Sederhananya, inovasi dianggap sebagai "melakukan sesuatu secara berbeda" (Hansen & Wakonen, 1997). Di sektor publik, khususnya, mendefinisikan inovasi publik yang berhasil sebagai penciptaan dan implementasi proses, produk, layanan baru dan metode penyampaian dalam memberikan layanan publik. Ini kemudian menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam hasil, efisiensi dan efektivitas atau kualitas layanan publik. Definisi ini menggarisbawahi sifat domain publik dan menekankan pada nilai-nilai administrasi.

Para ahli lain menyoroti pentingnya kreativitas, yang berarti menciptakan cara baru dalam melakukan sesuatu. Ini sejalan dengan akar ilmu ekonomi dan manajemen yang menyarankan inovasi sebagai tindakan baru. Para ahli dengan perspektif kebaruan percaya gemanya inovasi ditekankan dalam konsep kebaruan. Bhatti, Olsen dan Pedersen (2011) menggarisbawahi kebaruan itu sebagai karakteristik inti dari inovasi. Hasilnya tercermin dalam produk-produk baru, metode produksi, pasar, sumber pasokan dan struktur organisasi. Perspektif ini dapat dikelompokkan menjadi definisi berbasis kebaruan. Cluster lain berkaitan dengan proses adopsi. Perspektif ini memandang inovasi sebagai tindakan mengadopsi. Ini tidak hanya untuk penemuan atau sesuatu yang muncul untuk pertama kalinya tetapi juga penggunaan ide yang ada dalam pengaturan dan konteks baru. Rogers (2003) mendefinisikan inovasi sebagai "sebuah ide, praktik atau objek yang dianggap baru oleh individu atau unit adopsi lain." Melengkapi ide itu, Rogers, Medina, Rivera dan Wiley (2005) menekankan pada gagasan inovasi sebagai "difusi." Argumen ini sejalan dengan Hartley (2005), yang

berpendapat bahwa inovasi dapat mencakup *reinvention* atau adopsi ke konteks lain, lokasi atau kerangka waktu.

Inovasi sebagai proses adopsi sangat didukung oleh transfer kebijakan dan studi difusi kebijakan (Dolowitz & Marsh, 1996, 2000; Evans & Davies, 1999; Mccann & Ward, 2013; Stone, 2001). Untuk studi ini, inovasi sektor publik disusun oleh kedua aliran konsepsi. Inovasi layanan publik didefinisikan sebagai implementasi ide baru atau modifikasi ide yang telah digunakan dalam konteks lain untuk meningkatkan kinerja layanan publik. Demikian pula, Lembaga Administrasi Negara [Indonesia Institutes of Public Administration (2014)] mendefinisikan inovasi sektor publik untuk menunjuk sektor publik di Indonesia di mana lembaga publik menerapkan kebijakan untuk barang publik yang ditandai dengan orisinalitas. Ini juga menguatkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 30/2014, yang menyatakan inovasi sebagai proses terobosan dan kreatif dan tidak selalu merupakan sesuatu yang baru. Inovasi layanan publik juga dapat menjadi modifikasi dari inovasi yang ada untuk meningkatkan pemberian layanan publik baik secara langsung maupun tidak langsung.

PENELITIAN TERDAHULU

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Ellanda Wahyu Perwitasari (2016)	Kualitas pelayanan paket perizinan online pada badan pelayanan Perizinan terpadu (BPPT) Kabupaten Sidoarjo.	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas pelayanan paket perizinan online di Kabupaten Sidoarjo sudah cukup baik. Dimana dimensi desain website sudah memiliki tampilan yang menarik dan terorganisir dengan baik serta laman website yang jarang terjadi error. Dimensi kehandalan menunjukkan layanan ini sudah tepat dan cepat sesuai dengan standar waktu penyelesaian dan dengan biaya yang sesuai. Pada layanan ini memberikan repon yang cepat terhadap setiap pertanyaan, aduan serta saran dari pemohon. pada layanan ini terdapat jaminan keamanan melalui penggunaan <i>firewall</i>, password, dan verifikasi email. Dimensi kustomisasi ditunjukkan melalui adanya 4 pilihan paket izin dan adanya sarana yang dapat digunakan pemohon ketika mengalami kesulitan, serta adanya pendampingan bagi pemohon. Informasi yang ada pada layanan paket perizinan online akurat, terkini dan mudah dimengerti. Dan terakhir terdapat kemudahan</p>

			dalam penggunaan serta kemudahan dalam mencari informasi terkait perizinan bagi pemohon paket perizinan online
2	Marlina (2017)	Efektivitas sistem perizinan <i>online</i> dan <i>tracking</i> sistem (SPOTS) Pada dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu (DPMPTSP) Kabupaten Siak	Berdasarkan hasil penelitian efektivitas sistem perizinan <i>online</i> dan sistem pelacakan investasi kantor dan layanan satu atap Kabupaten Siak, di dapat disimpulkan bahwa efektivitas sistem perizinan online dan sistem pelacakan (SPOTS) dalam hal input, proses, outputs, dan hasil, telah mampu memberikan informasi yang akurat kepada publik, dan itu dapat membantu orang dalam mengurus semua hal yang berkaitan dengan perizinan. Ini karena ada isi faktor pendukungnya adalah partisipasi masyarakat, sumber daya manusia dan infrastruktur. Selain faktor pendukung di atas, ada juga faktor penghambatnya yaitu internet yang tidak merata di beberapa daerah di Kabupaten Siak, dan terkadang ada masalah teknis. sich sebagai pemadaman
3	Charina Vertinia Budiarti & Rini Rachmawati (2007)	Persepsi masyarakat terhadap perizinan <i>online</i> di Kota Yogyakarta	Layanan perizinan online ini belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh warga. Ada perbedaan persepsi setelah mengetahui layanan; yang mendukung manfaat layanan dan

			yang lain lebih suka layanan langsung dan tatap muka. Di Kotamadya Yogyakarta, penerapan <i>e-Government</i> bertujuan untuk mencapai tata pemerintahan yang baik yang dapat memberikan layanan yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
4	Vina Savinatunazah (2013)	Efektivitas pelayanan perizinan berbasis <i>online</i> di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ciamis	Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa pelaksanaan pelayanan perizinan berbasis <i>online</i> secara umum belum berjalan secara maksimal mengingat bahwa untuk program pelayanan perizinan berbasis online adalah program inovasi yang baru saja di terapkan di DPMPTSP, dapat terlihat dari 13 indikator yang diteliti. Kendala-kendala yang ditemukan yaitu Terbatasnya Sumber Daya Manusia baik dari peran petugas maupun masyarakat pemohon perizinan, kurangnya sarana dan prasarana yang belum memadai.
5	Dwi Sari Siti Indayati (2015)	Keefektifan Program Paket Perizinan <i>Online</i> dalam Meningkatkan Pelayanan Perizinan Investasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Kabupaten Sidoarjo	Hasil dari penelitian ini adalah program perizinan online kurang efektif. Itu bisa dilihat dari beberapa kriteria efektivitas. Pertama, mendefinisikan paket perizinan <i>online</i> didukung oleh kesatuan pemahaman di setiap staf. Kedua, analisis masalah program belum

			mampu menyelesaikan masalah. Ketiga, penilaian kebutuhan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Keempat, memilih strategi dan menetapkan tujuan tidak sesuai dengan tujuan program. Kelima, desain program implementasi telah melibatkan seluruh staf. Keenam, penganggaran tidak dapat digunakan secara efisien. Ketujuh, program paket perizinan online tidak memiliki rencana evaluasi program
6	Joseph Evans Agolla & Jacobus Burger Van Lill (2017)	Insights into Kenya's public sector innovation: the case of managers	Penelitian ini menunjukkan bahwa pendorong inovasi di sektor publik sangat bergantung pada pemerintah dan manajemen puncak, terutama cara mereka menyusun kebijakan dan memberikan dukungan untuk perilaku inovatif. Temuan saat ini terbatas pada kegiatan inovasi sektor publik di Kenya, khususnya kedua organisasi
7	Arif Budy Pratama (2020)	The landscape of public service innovation in Indonesia A comprehensive analysis of its characteristic and trend	Inovasi layanan publik di Indonesia dari tahun 2014 hingga 2016 didominasi oleh pemerintah daerah dan proses inovasi yang menunjuk pada penggabungan dimensi teknologi dan administrasi dari inovasi. Hasil yang paling sering terjadi ditujukan untuk mengatasi masalah sosial di sektor kesehatan

			dan pendidikan. Sementara dalam perspektif geografis, sebagian besar inovasi terjadi di Pulau Jawa
8	Jenny Stewart (2014)	Implementing an innovative public sector program The balance between flexibility and control	Studi ini menunjukkan bahwa karena karakter tertanam dari inovasi sektor publik, ada kemungkinan bahwa, ketika mereka diterapkan, banyak inovasi berjalan melawan pembatasan dan keterbatasan, justru karena mereka menantang banyak sistem dan proses di lembaga tuan rumah. Konflik- konflik ini, kecuali jika ditangani secara khusus, dapat menyebabkan inovasi asli kehilangan karakter dasarnya. Kasus ini menunjukkan bahwa program inovatif mungkin berbeda dari jenis inovasi sektor publik lainnya, seperti inisiatif pemberian layanan khusus dengan karakteristik baru. Inovasi terprogram akan diperlukan untuk menghasilkan hasil sesuai dengan model standar akuntabilitas manajerial yang mungkin sulit untuk disandingkan dengan inovasi.
9	Brendan E. Asogwa (2013)	Electronic government as a paradigm shift for efficient public services Opportunities and challenges for Nigerian government	Studi ini menemukan bahwa e-government akan menyediakan akses yang lebih cepat ke informasi pemerintah, menurunkan biaya administrasi, meningkatkan transparansi di kementerian

			<p>pemerintah, dan mengurangi penyusunan dan korupsi, antara lain. Peluang ini terancam oleh bandwidth rendah dan penetrasi internet, infrastruktur dan teknisi TIK yang tidak memadai, pemadaman listrik yang terus-menerus, keusangan teknologi, dan hambatan lainnya. Pemerintah Nigeria harus melakukan analisis SWOT terhadap proyek <i>e-government</i> di negara itu, memperkuat infrastruktur <i>e-government</i> dan memastikan pasokan daya yang stabil sebelum memulai proyek <i>e-government</i> lagi</p>
10	Julia C. Naranjo-Valencia <i>et al</i> (2011)	Innovation or imitation? The role of organizational culture	<p>Hasilnya mengkonfirmasi hipotesis. Makalah ini menemukan bahwa budaya organisasi merupakan penentu yang jelas dari strategi inovasi. Selain itu, budaya adhokrasi mendorong strategi inovasi dan budaya hierarkis mempromosikan budaya imitasi.</p>

PEMBAHASAN

Pelayanan perizinan di Kota Tangerang saat ini banyak mengalami perubahan, baik dari aturan, kewenangan, sarana, Sumber Daya Manusia serta pelayanan. Dengan perubahan yang terjadi saat ini, masyarakat diharapkan mengetahui tentang perubahan tersebut. Sehingga dampaknya saat mengajukan

perizinan, masyarakat tidak bingung lagi seperti persyaratan yang harus dilengkapi serta instansi yang dituju.

Saat ini DPMPTSP Kota Tangerang melayani 123 perizinan terdiri dari 76 izin bidang Pemerintahan dan Kesra dan 11 non izin, 10 izin Bidang Pembangunan dan 6 non izin, 19 izin Bidang Penanaman Modal dan 1 non izin. Pada mulanya DPMPTSP hanya memiliki dua layanan izin secara online, yakni untuk TDP dan SIUP. Pada perkembangannya layanan online terus bertambah hingga menjadi 20 jenis perizinan. Kemudian meningkat lagi dan saat ini sebanyak 123 layanan perizinan sudah bisa online.

Melalui pelayanan perizinan secara online, pemohon/masyarakat tidak perlu lagi meminta rekomendasi dari dinas teknis, hal tersebut dikarenakan pihak DPMPTSP yang nanti mengurus ke dinas teknis. Dalam rangka percepatan pelayanan perizinan, kepala dinas memberikan mandat tanda tangan kepada sekretaris dan kepala bidang untuk perizinan tertentu. Sehingga tidak semua berkas perizinan ditandatangani kepala dinas. Ada beberapa jenis izin yang tanda tangannya cukup sekretaris atau kepala bidang. Hal ini bertujuan untuk mempercepat berkas agar bisa diterima pemohon.

Bagi masyarakat yang belum bisa mengajukan permohonan secara online, pihak DPMPTSP Kota Tangerang telah memiliki layanan mobil keliling yang biasanya mobil dari satu ke kecamatan dan kelurahan atau tempat keramaian. Atas kerja keras mempermudah pelayanan perizinan kepada masyarakat tersebut, DPMPTSP Kota Tangerang dijadikan role model untuk dinas kelas B dan satu-satunya pelayanan perizinan di Provinsi Banten.

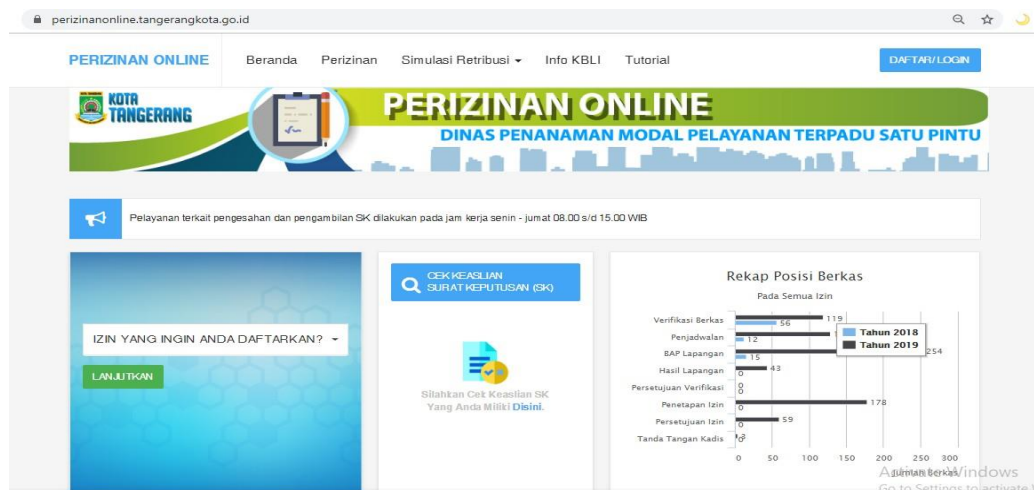
Pemerintah Kota (Pemkot) Tangerang terus berkomitmen mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, salah satunya melalui Pelayanan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu berbasis *online*. Sistem Perizinan *Online* Kota Tangerang, dilaksanakan berdasarkan Peraturan Walikota Tangerang Nomor 11 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan dan Non Perizinan secara Elektronik.

Guna mendukung Kota Layak Investasi, pada Sistem Perizinan *Online* melalui aplikasi tersebut, memfasilitasi perizinan yang diselenggarakan oleh Bidang Pembangunan, Bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat serta

Bidang Penanaman Modal. Saat ini, tersedia 123 jenis perizinan yang dapat diakses oleh masyarakat melalui <https://perizinanonline.tangerangkota.go.id> yang dilengkapi dengan versi mobile (Android dan IOS) pada Portal Layanan Tangerang LIVE. Tak hanya itu, masyarakat juga mendapatkan manfaat lain, yaitu transparansi kepastian layanan dan estimasi biaya perizinan. Sebelumnya, proses administrasi pelayanan perizinan dilakukan oleh masyarakat secara manual, dengan mendatangi langsung dan membawa dokumen ke Kantor Perizinan Kota Tangerang. Namun, sekarang semua prosesnya dapat dilakukan secara *online* dan *paperless*.

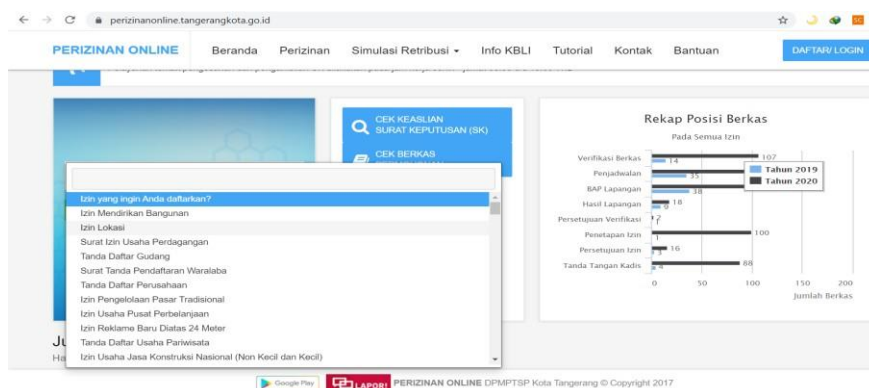
Inovasi Perizinan *online* beserta inovasi layanan lain yang dibuat Pemerintah Kota Tangerang untuk publik, berhasil diakui dan mendapatkan penghargaan Top 99 Inovasi Pelayanan Publik 2019 dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Ketiga inovasi layanan publik tersebut adalah Pelayanan Kunjungan Rumah Cageur Jasa, Sapa Sehat, dan salah satunya adalah Perizinan *Online* Terintegrasi 123.

Gambar 1. Tampilan Beranda Perizinan Online Kota Tangerang



Sumber: www.perizinanonline.tangerangkota.go.id

Gambar 2. Jenis-jenis Perizinan Online di Kota Tangerang



Sumber: www.perizinanonline.tangerangkota.go.id

PERUBAHAN SETELAH PENERAPAN INOVASI

Pelayanan perizinan online terintegrasi 123 di Kota Tangerang memiliki banyak manfaat bagi masyarakat dan memberikan berbagai perubahan dalam rangka pelayanan perizinan di Kota Tangerang. Adapun beberapa perubahan setelah diterapkannya Perizinan Online Terintegrasi 123 di Kota Tangerang dijelaskan melalui tabel berikut.

Tabel 2
Hasil Inovasi Perizinan *Online* Terintegrasi 123

No	Sebelum diterapkannya Perizinan <i>Online</i>	Setelah diterapkannya Perizinan <i>Online</i>
1	Pemohon/masyarakat harus meminta rekomendasi dari dinas teknis terkait	Pemohon/masyarakat tidak perlu lagi meminta rekomendasi dari dinas teknis
2	Harus ditanda tangani oleh Kepala Dinas terlebih dahulu.	Kepala dinas memberikan mandat tanda tangan kepada sekretaris dan kepala bidang untuk perizinan tertentu.
3	Belum adanya pelayanan Mobile untuk kepengurusan perizinan.	Pihak DPMPTSP Kota Tangerang telah memiliki layanan mobil keliling yang biasanya mobil dari satu ke kecamatan dan kelurahan atau tempat keramaian
4	Tidak adanya transparansi kepastian layanan dan estimasi biaya perizinan	Adanya transparansi kepastian layanan dan estimasi biaya perizinan
5	Proses administrasi pelayanan	Semua prosesnya dapat dilakukan secara

perizinan dilakukan secara manual, dengan mendatangi langsung dan membawa dokumen ke Kantor Perizinan Kota Tangerang.	online dan <i>paperless</i>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------

Sumber : Data Primer Diolah

KESIMPULAN

Setiap daerah diharapkan mampu mengembangkan inovasi dalam rangka peningkatan pelayanan publik bagi masyarakat. Inovasi yang dilakukan bisa dalam bentuk apapun selama inovasi yang dibuat tidak melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu contoh kota di Provinsi Banten yang telah melakukan berbagai inovasi dalam pelayanan publik adalah Kota Tangerang. Pemkot Tangerang telah membuat inovasi terkait pelayanan Perizinan. Perizinan Online Terintegrasi 123 adalah bukti komitmen Pemkot Tangerang dalam rangka memberikan pelayanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat. Selain itu, inovasi tersebut juga dilakukan untuk meningkatkan investasi dan pertumbuhan ekonomi di Kota Tangerang serta mendorong Kota Tangerang menjadi kota layak investasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agolla, Joseph Evans & Lill, Jacobus Burger Van. (2017). Insights into Kenya's public sector innovation: the case of managers. *International Journal of Innovation Science* Vol. 9 No. 3, 2017 pp. 225- © Emerald Publishing Limited 1757-2223 DOI10.1108/IJIS-11-2016-0049
- Asogwa, Brendan E. (2013). Electronic government as a paradigm shift for efficient public services Opportunities and challenges for Nigerian government. *Library Hi Tech* Vol. 31 No. 1, 2013 pp. 141-159 qEmerald Group Publishing Limited 0737-8831 DOI 10.1108/07378831311303985
- Bhatti, Y., Olsen, A. L., & Pedersen, L. H. (2011). Administrative professionals and the diffusion of innovations: the case of citizen service centres. *Public Administration*, 89, 577–594. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01882.x>
- Budiarti, Charina Vertinia & Rachmawati, Rini. (2007). *Persepsi Masyarakat Terhadap Perizinan Online Di Kota Yogyakarta*.
- Caiden, G. (1969). *Administrative reform*, Chicago: Aldine Publ.

- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94, 146–166. <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12209>
- Diamant, A. (1967). Innovation in bureaucratic institutions. *Public Administration Review*, 27, 77–87. <http://dx.doi.org/10.2307/973189>
- Dolowitz, D., & Marsh, D. (1996). Who learns what from whom: a review of the policy transfer literature. *Political Studies British Studies*, 21, 343–351. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00334.x>
- Dolowitz, D., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: the role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13, 5. <http://dx.doi.org/10.1111/0952-1895.00121>
- Evans, M., & Davies, J. (1999). Understanding policy transfer: a multi-disciplinary perspective. *Public Administration*, 77, 361–385. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9299.00158>
- Fragerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. (2005). *The oxford handbook of innovation*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hansen, S., & Wakonen, J. (1997). Innovation, a winning solution? *International Journal of Technology Management*, 13, 345–358. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1997.001668>
- Hartley, J., & Downe, J. (2007). The shining lights? Public service awards as an approach to service improvement. *Public Administration*, 85, 329–353. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00652.x>
- Indayati, D Sari Siti (2015). Keefektifan Program Paket Perizinan Online dalam Meningkatkan Pelayanan Perizinan Investasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik* ISSN 2303 - 341X Volume 3, Nomor 3.
- Julia C. Naranjo-Valencia & Daniel Jimenez-Jimenez and Raquel Sanz-Valle (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision* Vol. 49 No. 1, 2011 pp. 55-72 qEmerald Group Publishing Limited 0025-1747 DOI 10.1108/0025174111094437
- Lee, H. and Choi, B. (2003), “Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228
- Marlina (2017). Efektivitas Sistem Perizinan Online Dan Tracking Sistem (Spots) Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmpstp) Kabupaten Siak. *Jom FISIP* Volume 4 No. 2.

- Mccann, E., & Ward, K. (2013). A multi-disciplinary approach to policy transfer research: Geographies, assemblages, mobilities and mutations. *Policy Studies*, 34,2–18. <http://dx.doi.org/10.1080/01442872.2012.748563>
- Perwitasari, Ellanda Wahyu. (2016). Kualitas Pelayanan Paket Perizinan Online Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (Bppt) Kabupaten Sidoarjo. Prodi S1 Ilmu Administrasi Negara, FISH, UNESA.
- Pratama, Arif Budy (2020). The landscape of public service innovation in Indonesia A comprehensive analysis of its characteristic and trend. *Innovation & Management Review* Vol. 17 No. 1, 2020 pp. 25-40 Emerald Publishing Limited 2515-8961 DOI10.1108/INMR-11-2018-0080
- Rogers, E. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Rogers, E. M., Medina, U. E., Rivera, M. A., & Wiley, C. J. (2005). Complex adaptive systems and the diffusion of innovations. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10,1–26. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.130.8047&rep=rep1&type=pdf>
- Savinatunazah, Vina (2013). Efektivitas Pelayanan Perizinan Berbasis Online Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ciamis.
- Stewart, Jenny (2014). Implementing an innovative public sector program The balance between flexibility and control. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 27 No. 3, 2014 pp. 241-250 qEmerald Group Publishing Limited 0951-3558 DOI 10.1108/IJPSM-05-2013-0076
- Stone, D. (2001). Learning Lessons, Policy Transfer and International Diffusion of Policy Ideas. CSGR Working Paper No.69/01 April 2001. Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation. Coventry, UK: University of Warwick.
- Sweezy, P. (1943). Professor Schumpeter's theory of innovation. *The Review of Economics and Statistics*, 25,93–96
- Trott, P. (1998). Innovation Management and New Product Development, Pitman, London.
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5,82–96. <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>
- Urmilasari, E., Rusli, A. M., & Irwan, A. L. (2013). Analisis Pelayanan Perizinan di Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kota Makassar. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 49–60.

Walker, R. M. (2013). Innovation special issue: Internal and external antecedents of process innovation in local government: A review and extension. *Public Management Review*, 16,1–24. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.771698>

Ziemnowicz, C. (2013). Joseph A. Schumpeter and innovation. In E. G. Carayannis, (Ed.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*, (pp. 1171–1176). New York, NY: Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_476

Undang-Undang

Permendagri. (2006). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006*.

Internet

<https://www.tribunnews.com/metropolitan/2019/06/17/perijinan-online-terintegrasi-kota-tangerang-masuk-top-99-inovasi-kemenpan-rb>

<http://www.tangerangekspres.co.id/2018/04/25/dpmpmsp-ajak-masyarakat-mengetahui-pelayanan-perizinan/>

<https://www.perizinanonline.tangerangkota.go.id>

<https://www.ombudsman.go.id>



Ardiyansah dilahirkan di Serang, 14 Oktober 1988 adalah Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Khairiyah Cilegon. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Serang Raya Jurusan Administrasi Negara tahun 2013. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten tahun 2016. Saat ini

sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro. Mata kuliah yang diampu antara lain Perilaku Organisasi, Manajemen Keuangan Daerah, dan Sosiologi Politik. Fokus penelitian penulis selama ini antara lain pada bidang Kebijakan Publik, Manajemen Publik, *Local Rural Economic Development* dan *Cultural Tourism Management*. Penulis berharap buku ini dapat menambah wawasan keilmuan pembaca.

INOVASI BIROKRASI DAN OPTIMALISASI PENYERAPAN ANGGARAN KEMENTERIAN AGAMA

Oleh : Abdul Mubarak

PENDAHULUAN

Anggaran (*budget*) menurut (Suparmoko, 2000) adalah “suatu daftar atau pernyataan yang terperinci tentang penerimaan dan pengeluaran negara yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu, yang biasanya adalah satu tahun”. Berdasarkan Pasal 3 Ayat 4 UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan instrumen untuk mengatur pengeluaran dan pendapatan negara dalam rangka membiayai pelaksanaan kegiatan pemerintahan dan pembangunan, mencapai pertumbuhan ekonomi, meningkatkan pendapatan nasional, mencapai stabilitas perekonomian, dan menentukan arah serta prioritas pembangunan secara umum.

APBN mempunyai fungsi otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, distribusi, dan stabilisasi. Semua penerimaan yang menjadi hak dan pengeluaran yang menjadi kewajiban negara dalam suatu tahun anggaran harus dimasukkan dalam APBN. Surplus penerimaan negara dapat digunakan untuk membiayai pengeluaran negara tahun anggaran berikutnya.

Fungsi APBN sangat penting menjalankan peran utama pemerintah untuk mengelola pembangunan agar sesuai visi dan misi pemerintahan Jokowi dan Ma`ruf Amin periode 2019-2024. Visi dan misinya sebagai berikut:

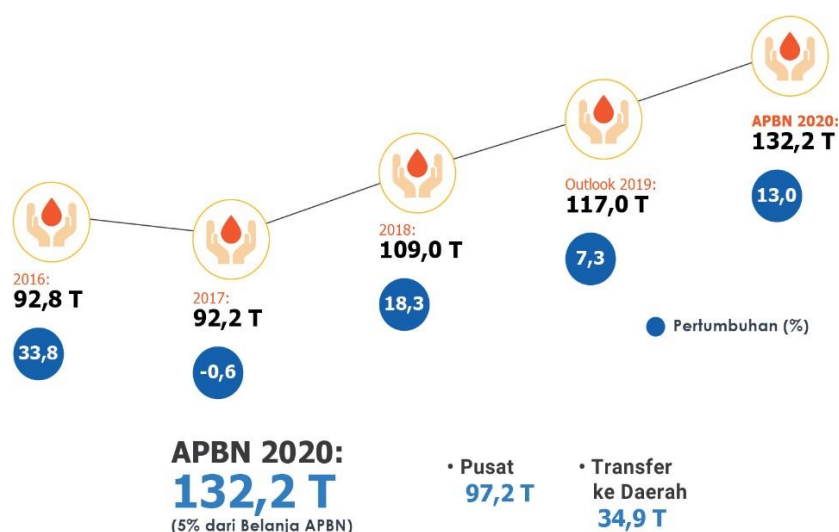
- 1) Pembangunan infrastruktur akan terus dilanjutkan;
- 2) Pembangunan sumber daya manusia;
- 3) Investasi harus diundang seluas-luasnya untuk membuka lapangan pekerjaan;
- 4) Reformasi birokrasi;
- 5) Menjamin penggunaan APBN yang fokus dan tepat sasaran.

APBN merupakan instrumen kunci untuk mewujudkan visi dan misi tersebut karena semua gagasan untuk menyelesaikan masalah pembangunan dibahas dan dituangkan dalam usulan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL). RKA-KL adalah dokumen perencanaan dan

penganggaran program kegiatan yang disusun berdasarkan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). RKA-KL disusun berdasarkan skala prioritas dan disesuaikan dengan visi dan misi tersebut karena begitu kompleks masalah pembangunan akan tetapi kemampuan sumber daya (anggaran, waktu, tenaga, pengetahuan, pengalaman dan teknologi) yang tersedia terbatas.

Perkembangan APBN dari tahun 2016 sampai dengan 2020 adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Perkembangan APBN Tahun 2016-2020



Sumber: <https://www.kemenkeu.go.id/apbn2019>

Berdasarkan Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu (SMART) Kementerian Keuangan per 5 November 2019 telah terealisasi sebesar Rp 49.918.037.509.459 atau 78,35% dari total pagu anggaran Kementerian Agama. Capaian realisasi anggaran tersebut menduduki peringkat ke-3 tertinggi dari 10 Kementerian/Lembaga dengan APBN terbesar. Realisasi Kementerian Agama berada di atas realisasi rerata nasional, yaitu 71,23%. Dalam penyerapan anggaran tahun 2019, Kementerian Agama belum merealisasikan anggaran tahun 2019 sampai dengan 5 November 2019 sebesar Rp 13.796.432.323.000,- atau 21,65 %.

Belum direalisasikannya anggaran tersebut secara maksimal disebabkan karena beberapa hal, antara lain masih dalam proses pencairan/ realisasi anggaran pada masing-masing pengelola keuangan satuan kerja (administrasi), serta masih

dalam proses revisi buka blokir dan revisi optimalisasi di Kementerian Keuangan, yang secara umum banyak menghabiskan waktu untuk proses buka blokir dan kendala lainnya (<https://bimasislam.kemenag.go.id>).

Tulisan ini adalah penelitian dengan metode kualitatif, yaitu pengumpulan data diperoleh melalui data sekunder dengan telaah dokumen. Data dianalisis dengan model interaktif, melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kajian yang ada didukung dengan beberapa data empiris dan dielaborasi untuk dapat menggambarkan inovasi birokrasi dan optimalisasi penyerapan anggaran Kementerian Agama, yang informasinya diperoleh melalui studi perpustakaan.

KERANGKA KONSEP

Birokrasi berasal dari kata *bureaucracy* (bahasa Inggris *bureau + cracy*), diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, di mana lebih banyak orang berada ditingkat bawah daripada tingkat atas, biasanya ditemui pada instansi yang sifatnya sipil maupun militer. Pada rantai komando ini setiap posisi serta tanggung jawab kerjanya dideskripsikan dalam organigram. Organisasi ini pun memiliki aturan dan prosedur ketat sehingga cenderung kurang fleksibel. Ciri lainnya adalah biasanya terdapat banyak formulir yang harus dilengkapi dan pendelegasian wewenang harus dilakukan sesuai dengan hierarki kekuasaan.

Birokrasi sebagai sistem pemerintahan yang berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan, yang juga merupakan organisasi publik dibentuk untuk melindungi dan melayani kepentingan publik yang secara lengkap tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, pemerintah dibentuk untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. (Thoha, 2007) mendefinisikan birokrasi sebagai alat kekuasaan untuk menjalankan keputusan-keputusan politik, namun dalam prakteknya birokrasi telah menjadi kekuatan politik yang potensial yang dapat merobohkan kekuasaan. Birokrasi juga merupakan alat politik untuk mengatur

dan mewujudkan agenda-agenda politik, sifat kekuasaan aparat birokrasi sebenarnya bukan tanpa kendali tetapi tetap dibatasi oleh perangkat kendali dari luar dan dari dalam.

Ciri-ciri birokrasi menurut Max Weber, dalam (Thoha, 2017) adalah:

- 1) Jabatan administratif yang terorganisasi/tersusun secara hierarkis. (*Administrative offices are organized hierarchically*).
- 2) Setiap jabatan mempunyai wilayah kompetensinya sendiri (*Each office has its own area of competence*).
- 3) Pegawai negeri ditentukan, tidak dipilih, berdasarkan pada kualifikasi teknik yang ditunjukkan dengan ijazah atau ujian. (*Civil servants are appointed, not electe, on the basis of technical qualifications as determined by diplomas or examination*).
- 4) Pegawai negeri menerima gaji tetap sesuai dengan pangkat atau kedudukannya. (*Civil servants receive fixed salaries according to rank*).
- 5) Pekerjaan merupakan karier yang terbatas, atau pada pokoknya, pekerjaannya sebagai pegawai negeri. (*The job is a career and the sole, or at least primary, employment of the civil servant*).
- 6) Para pejabat tidak memiliki kantor sendiri. (*The official does not own his or her office*).
- 7) Para pejabat sebagai subjek untuk mengontrol dan mendisiplinkan. (*The official is subject to control and discipline*).
- 8) Promosi didasarkan pada pertimbangan kemampuan yang melebihi rata-rata. (*Promotion is based on superiors judgement*).

(Sedarmayanti, 2009) menyatakan bahwa inovasi meliputi penciptaan sesuatu yang tidak ada saat ini dan dapat berupa penciptaan kecil atau sesuatu yang monumental. inovasi sukses memiliki lima karakteristik berikut: cukup baru bagi pasar; berdasarkan teknologi yang telah diteliti dan dites; menghemat uang pengguna inovasi; memenuhi kebutuhan pelanggan; mendukung praktek yang ada. Enam faktor ide menaruh perhatian terhadap bagaimana ide inovasi diawali, yaitu :

- 1) Mendeteksi kebutuhan: aktif mencari jawaban terhadap masalah yang diketahui;
- 2) Mendeteksi solusi: menemukan cara baru menggunakan teknologi yang ada;
- 3) Penemuan mental: hal yang diimpikan di kepala dengan sedikit

acuan terhadap dunia luar; 4) Peristiwa acak: saat tidak disengaja ketika inovator menemukan sesuatu yang mereka tidak cari tapi segera mengenali pentingnya hal tersebut; 5) Penelitian pasar: teknik penelitian pasar tradisional untuk menemukan berbagai ide; 6) Mengikuti tren: mengikuti tren demografis dan tren meluas lainnya serta berusaha mengembangkan ide yang mungkin relevan dan berguna.

Sebagai lembaga birokrasi, Kementerian Agama tentunya memiliki problem yang sangat kompleks seiring perubahan dan perkembangan teknologi yang menuntut penanganan yang serba cepat, efektif dan efisien. Perubahan merupakan keniscayaan bagi sebuah organisasi yang sedang melaksanakan reformasi birokrasi. Perubahan tersebut dilaksanakan dalam rangka mentransformasi keadaan organisasi saat ini menjadi keadaan yang diinginkan. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. Pelaksanakan perubahan ini tidak mudah mengingat perubahan seringkali sulit diterima oleh individu di dalam organisasi. Diperlukan komunikasi, transparansi dan keterlibatan semua pihak untuk dapat mengurangi resistensi tersebut dan memunculkan dukungan dalam proses perubahan.

Dalam mengelola perubahan di Kementerian Agama, Tim Reformasi Birokrasi melaksanakan beberapa program yang bertujuan untuk mempersiapkan sarana dan SDM untuk mendukung setiap perbaikan yang dilaksanakan melalui Reformasi Birokrasi. Dalam rangka memperbaiki budaya kerja dan *mind-set* pegawai, Kementerian Agama melakukan internalisasi nilai-nilai Kementerian Agama kepada pejabat dan pegawai, yaitu: integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan sebagai lima nilai budaya kerja. Dalam artikel ini penulis menfokuskan pembahasan tentang nilai inovasi.

Inovasi didefinisikan sebagai implementasi dan adopsi pemikiran baru oleh individu dalam organisasi (Ancok, 2012). Dalam konteks ini istilah 'baru' bukan berarti original tetapi *newness* (kebaruan). Inovasi dapat menambahkan nilai dari produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya perusahaan tetapi juga pemegang saham dan masyarakat (Jong & Hartog, 2007). Inovasi juga merupakan proses dinamis yang bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Proses dinamis tersebut termasuk peningkatan produk, jasa, teknologi, proses, dan sistem atau solusi baru

(Khan, 2012). Inovasi dalam organisasi diidentikkan dengan kemampuan suatu perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada (Ancok, 2012).

Banyak peneliti berpandangan bahwa inovasi individu membantu untuk mencapai keberhasilan organisasi (Jong & Hartog, 2007). Perilaku inovasi karyawan terkait dengan kesuksesan penyelenggaraan organisasi yang efektif yakni meningkatkan, mempro-mosikan, dan merealisasikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi kinerja (Sanders et al., 2010). Dengan demikian, baik ilmuwan dan praktisi manajemen sumberdaya manusia perlu mengkaji lebih lanjut prediktor individu dan organisasi yang nantinya bisa menjadi landasan bagi kegiatan inovatif yang akan dilakukan di tempat kerja. Pengenalan terhadap prediktor tersebut akan sangat bermanfaat untuk praktek manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi apapun.

Aspek struktural, budaya, dan SDM merupakan karakteristik yang selalu muncul bila ingin mempelajari organisasi yang inovatif (Ancok, 2012). Faktor-faktor yang telah diteliti terkait dengan pendorong inovasi telah banyak dilakukan. (Amabile, 1996) dan (Mumford & Gustafson, 1998) menemukan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong inovasi. Faktor pendorong inovasi yang lain adalah kemampuan belajar organisasi (Tsai, 2001), budaya dan iklim orga-nisasi (Mumford & Gustafson, 1998). Kompleksitas pekerjaan dan tipe pengawasan yang diterapkan perusahaan juga menjadi faktor pendorong dalam inovasi (Oldham & Cummings, 1996).

INOVASI DI KEMENTERIAN AGAMA

Inovasi di Kementerian Agama memiliki definisi operasional sebagai berikut:

- 1) Inovasi, merupakan menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik;
- 2) Indikasi Positif:
 - a. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan;
 - b. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif;
 - c. Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi;

- d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah; dan
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

3) Indikasi Negatif:

- a. Merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai;
- b. Bersikap apatis dalam merespons kebutuhan *stakeholder* dan user;
- c. Malas belajar, bertanya, dan berdiskusi; dan
- d. Bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan.

Sesuai konsep pemerintahan elektronik atau *e-government*, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien merupakan indikator positif sebuah inovasi di Kementerian Agama dalam bentuk berbagai jenis fitur aplikasi. *E-government* juga dapat diaplikasikan pada legislatif, yudikatif atau eksekutif sebagai lembaga administrasi publik, untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik, atau proses pemerintahan yang demokratis. Model penyampaian yang utama adalah *Government-to-Citizen* atau *Government-to-Customer (G2C)*, *Government-to-Business (G2B)* serta *Government-to-Government (G2G)*. Keuntungan yang paling diharapkan dari *e-government* adalah peningkatan efisiensi, kenyamanan, serta aksesibilitas yang lebih baik dari pelayanan publik.

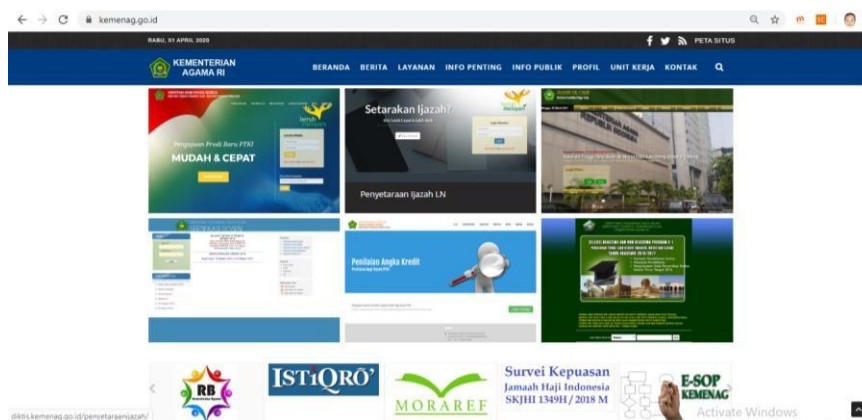
Manfaat *e-government* sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para stakeholder-nya (masyarakat, kalangan bisnis, dan industri) terutama dalam hal kinerja efektivitas dan efisiensi di berbagai bidang kehidupan bernegara;
- 2) Meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep Good Governance di pemerintahan (bebas KKN);
- 3) Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun stakeholdernya untuk keperluan aktivitas sehari-hari;
- 4) Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan;

- 5) Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan berbagai perubahan global dan *trend* yang ada; dan
- 6) Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara merata dan demokratis. (<https://www.kominfo.go.id>)

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang ditetapkan pada bulan Oktober 2018 menekankan urgensi keterpaduan serta efisiensi dalam konteks sistem pemerintahan berbasis elektronik menuju tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, akuntabel serta sistem pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Untuk sampai pada derajat status ideal seperti ini memang tidak mudah. Kecenderungan untuk menikmati euforia digital lebih terlihat dan pada saat yang bersamaan mengabaikan perlunya keterpaduan dan integrasi data dan layanan, sebagaimana pada gambar di bawah ini:

Gambar 2 Fitur Aplikasi Pelayanan Kementerian Agama



Sumber: (https://kemenag.go.id/#layanan_public, 2020)

Aplikasi Monitoring Pelaksanaan Anggaran Kementerian Agama (e-MPA)

Sistem Elektronik *Monitoring* Pelaksanaan Anggaran Kementerian Agama atau yang disebut dengan e-MPA merupakan sistem yang dikembangkan oleh Tim yang dibentuk oleh Sekretaris Jenderal sebagai sarana pengendalian internal dalam rangka monitoring pelaksanaan anggaran pada tingkat satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama. *Monitoring* pelaksanaan anggaran tersebut

diberlakukan untuk seluruh Satuan Kerja dari Pusat hingga Daerah yang meliputi unit kerja Eselon I Pusat, Kantor Wilayah, Perguruan Tinggi Agama Negeri, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Balai Litbang, Balai diklat dan Madrasah Negeri.

Sistem dibangun dalam rangka memenuhi kebutuhan pimpinan Kementerian Agama guna menunjang pelaporan pelaksanaan anggaran dan program di lingkungan Kementerian Agama kepada Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Badan Pemeriksan Keuangan (BPK), Internal dan masyarakat terutama terkait dengan pelaksanaan kunci yang terdiri dari Rencana Kegiatan Pemerintah (RKP), Instruksi Presiden dan kegiatan prioritas Kementerian Agama.

Dalam rangka memudahkan transaksi data dari Satuan Kerja yang tersebar diseluruh Indonesia, maka sistem dikembangkan dalam bentuk online berbasis web yang diintegrasikan dengan *website* Kementerian Agama yang beralamat <http://e-mpa.kemenag.go.id>.

Dalam rangka implementasi sistem tersebut, seluruh Satuan Kerja berkewajiban melakukan persiapan secara mandiri dari seluruh aspek infrastruktur, penyusunan laporan dan penggunaan sistem. Kementerian Agama merupakan kementerian yang memiliki jumlah satuan kerja terbesar di Indonesia. Tak kurang dari 4.590 satuan kerja Kemenag tersebar di Indonesia. Pada tahun 2015 aplikasi e-mpa telah dilakukan *update* atau penyesuaian dari versi tahun 2014, yaitu pada modul ADK SAI. Hal ini dilakukan karena SAI tahun 2015 menggunakan aplikasi SAIBA, berbeda dengan sebelum tahun 2015 yang masih menggunakan aplikasi SAKPA.

Aplikasi *on line* ini bertujuan untuk memantau pelaksanaan anggaran secara umum yang dilaksanakan oleh setiap satuan kerja sebagaimana tercantum dalam dokumen DIPA. Setiap satuan kerja berkewajiban membuat rencana serapan anggaran (*disbursement plan*) dan menyusun realisasi anggaran setiap bulan serta menyampaikan realisasi anggaran berdasarkan dokumen SP2D.

Dokumen yang dapat dijadikan sebagai lampiran atas pelaksanaan kegiatan kunci antara lain:

- a. SK Tim (Panitia Pelaksana Kegiatan, Panitia Pengadaan, Panitia Penerima Hasil Pekerjaan, Tim Perumus, Tim Kerja, dll);

- b. Data dasar pelaksanaan kegiatan seperti daftar nama calon penerima bantuan, dan sebagainya;
- c. HPS/OE dan spesifikasi pengadaan barang dan jasa;
- d. Foto pelaksanaan kegiatan atau perkembangan pelaksanaan kegiatan;
- e. SPM dan SP2D;
- f. Kontrak kerja dengan pihak ketiga;
- g. SK Penetapan penerima bantuan;
- h. Laporan kegiatan.

Optimalisasi Penyerapan Anggaran Kementerian Agama

Di Indonesia, lambatnya penyerapan anggaran pada pemerintah daerah menjadi salah satu masalah klasik, yang terus terjadi setiap tahunnya. Penyerapan anggaran di awal tahun (triwulan pertama) begitu kecil tetapi mengalami peningkatan yang signifikan di akhir tahun (triwulan keempat). Hal ini berdampak pada lambatnya realisasi pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah. Apabila hal ini berkaitan dengan kegiatan pembangunan fisik (sarana dan prasarana) untuk fasilitas umum, maka dampak keterlambatan ini akan mengakibatkan keterlambatan atas manfaat yang akan diterima dan dinikmati oleh masyarakat, disamping buruknya kualitas barang dan jasa yang disediakan dalam waktu yang terbatas (Malahayati, 2015).

Kegagalan target penyerapan anggaran memang berakibat hilangnya manfaat belanja, karena dana yang dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan oleh pemerintah yang artinya ada dana yang menganggur (*idle money*). Apabila pengalokasian anggaran efisien, maka keterbatasan sumber dana yang dimiliki negara dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis. Sumber-sumber penerimaan negara yang terbatas mengharuskan pemerintah menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien. Ketika penyerapan anggaran gagal memenuhi target, berarti telah terjadi inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran (BPKP, 2011).

Kementerian Agama menggunakan aplikasi e-MPA sebagai sarana pengendalian internal dalam rangka monitoring pelaksanaan anggaran pada

tingkat satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama, selanjutnya dilakukan berbagai langkah-langkah strategis sebagai berikut:

- 1) meningkatkan kapasitas para pengelola keuangan Satker dalam menyusun Rencana Penarikan Dana (*disbursement plan*) dan Perencanaan Pengadaan (*procurement plan*);
- 2) menyempurnakan regulasi, khususnya terkait tata cara revisi anggaran yang memberi kewenangan lebih besar kepada Kuasa Pengguna Anggaran dalam menyelesaikan revisi anggaran dan tata cara penerbitan izin kontrak tahun jamak (*multiyears contract*), jangan sampai terhambat revisi anggaran atau anggaran terkena blokir;
- 3) meningkatkan peran Aparat Pengawasan Intern Kementerian Negara/Lembaga maupun unit-unit pengendali mutu di setiap Kementerian Negara/Lembaga dalam melakukan monitoring terhadap pelaksanaan kegiatan oleh masing-masing Satker. Aparat pengawasan intern diharapkan dapat memberikan konsultasi dan bimbingan bagi Satker yang akan melakukan revisi anggaran sehingga penggunaan anggaran dijamin lebih efisien, efektif dan dapat dipertanggungjawabkan;
- 4) KPA selalu mengevaluasi kinerja bawahannya terutama Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). PPK tidak hanya menandatangani kontrak, akan tetapi ada beberapa langkah yang perlu dilakukan:
 - a. Memantau kinerja ULP agar memperoleh penyedia yang memiliki integritas dan bukan kontraktor nakal dengan beberapa langkah:
 - Pastikan Tim Pengawas bekerja dengan baik, Selain memberikan desain bangunan yang Anda inginkan serta spesifikasi material yang dibutuhkan, tetapkan juga *time table* (agenda progress report) dan *deadline* (tenggat waktu) yang harus dipenuhi kontraktor. PPK wajib memantau jalannya pembangunan dan memastikan bahwa pengerjaan dilakukan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
 - Tetapkan spesifikasi material dengan jelas dan detail sejak awal;
 - Pilih kontraktor yang memiliki reputasi baik, untuk hal ini perlu pergaulan yang luas dan pengalaman, selain selalu mengecek kontraktor yang masuk daftar hitam;

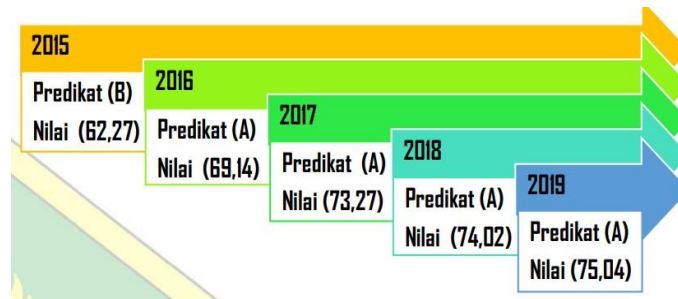
- Jangan mudah tergiur dengan tawaran kontraktor murah.
- b. Melaksanakan kontrak dengan penyedia barang/jasa dan mengendalikan pelaksanaan kontrak;
- c. Melaporkan pelaksanaan/penyelesaian pengadaan barang/jasa dan kemajuan pekerjaan termasuk penyerapan anggaran dan hambatan pelaksanaan pekerjaan kepada PA/KPA setiap triwulan termasuk mengecek kepastian ketersediaan item barang yang mengandung resiko besar terhadap gagalnya proyek;
- d. Menyerahkan hasil pekerjaan pengadaan barang/jasa kepada PA/KPA dengan Berita Acara Penyerahan.

Aplikasi e-MPA sama seperti halnya aplikasi *e-government* lainnya memiliki kelemahan sebagai berikut:

- 1) kendala dalam penerapan *e-government* karena terbatasnya regulasi sebagai payung hukum karena belum secara rinci mengatur mengenai mekanisme penerapan *e-government*;
- 2) Adanya moratorium ASN ini menyebabkan terjadinya kekurangan sumber daya manusia untuk penerapan *e-government*, hal ini menyebabkan penerapan *e-government* pada institusi pemerintahan tidak maksimal karena terbatasnya tenaga ahli yang kompeten di bidang teknik informatika. Selama ini tugas tersebut banyak dilaksanakan oleh tenaga operator sukarelawan;
- 3) Belum terintegrasinya data antarinstansi pemerintahan juga menjadi kendala dalam penerapan *e-government* sehingga menambah beban pekerjaan operator;
- 4) anggaran yang kurang memadai, tidak adanya standarisasi infrastruktur; serta
- 5) minimnya tingkat keamanan informasi dalam penerapan *e-government*.

Dengan inovasi birokrasi, kinerja Kementerian Agama semakin meningkat dibuktikan perolehan opini BPK dari Opini Disclaimer sampai meraih Opini WTP dan penerapan reformasi birokrasi semakin membaik seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 3. Capaian Nilai Implementasi Reformasi Birokrasi
Kementerian Agama**



Sumber: (Kementerian PAN dan RB, 2019)

KESIMPULAN

Inovasi birokrasi dalam bentuk aplikasi e-MPA di Kementerian Agama sangat membantu untuk meningkatkan kinerja dalam bentuk penyerapan anggaran, akan tetapi banyak faktor lain yang mempengaruhi antara lain budaya kerja lainnya (integritas, profesional, tanggung jawab dan keteladanan), serta 8 area perubahan di Kementerian Agama antara lain:

- 1) Manajemen perubahan;
- 2) Penataan peraturan perundang-undangan;
- 3) Penataan organisasi;
- 4) Penataan tata laksana;
- 5) Penataan sistem sumber daya manusia (SDM);
- 6) Peningkatan akuntabilitas kerja;
- 7) Penguatan pengawasan dan
- 8) Peningkatan pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal

- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta : Erlangga.
- Andhika, L. R. (2018). Inovasi Birokrasi Perspektif Analisis Hybrid Teori. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(2), 151-170.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15-33.
- Dacholfany, M. I. (2016). Peranan pengambilan keputusan dalam rangka menciptakan inovasi di bidang pendidikan. *Jurnal Dewantara*, 1(01), 16-28.
- Diamant, A. (1967). *Innovation in bureaucratic institutions*.
- Haryanto, A. T. (2012). Upaya Menciptakan Birokrasi yang Efisien, Inovatif, Responsif dan Akuntabel. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2).
- Jati, W. R. (2011). Inovasi Pelayanan Publik Setengah Hati Studi Pelayanan Publik di SAMSAT Kota Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 15(1), 68-78.
- Jong, J., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1), 41-64.
- Khan, S. (2012). Determinant of customer satisfaction leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Bussiness Review* IV, 1, 34-43.
- Klase, R. T. (2005). State policy innovation and transfer The role of bureaucratic professional communication networks.
- Lendong, R. N. (2010). *Inovasi Birokrasi dan Optimalisasi Pelayanan Publik: Belajar dari Jembrana*, Bali. *Humaniora*, 1(2), 276-283.
- Litwak, E., & Figueira, J. (1968). Technological innovation and theoretical functions of primary groups and bureaucratic structures. *American Journal of Sociology*, 73(4), 468-481.
- Malahayati. C. (2015). Pengaruh Kapasitas SDM, Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggran terhadap Serapan Anggaran SKPD Pemkot Banda Aceh. Tesis. Magister Akuntansi. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

- Mariana, D. (2010). Otonomi Daerah dan Inovasi Kebijakan. *governance*, 1(1), 13-20.
- Marom, A. (2015). Inovasi Birokrasi Pelayanan Publik Bidang Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi di Kabupaten Kudus. *GEMA PUBLICA Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 1(1), 45-63.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1998). Creativity syndrome: integration, application, and innovation, *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008, July). Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. In *The 5 th International Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia* (pp. 1-15).
- Sanders, K., Mookamp, M., Torke, N., Groeneveld, S. & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behavior? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1 (1), 59-68.
- Sedarmayanti (2009). Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Refika Aditama, Bandung.
- Setianto, W. A. (2016). Inovasi e-Health Dinas Kesehatan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 14 (3).
- Suparmoko. (2000). "Keuangan Negara" (Yogyakarta, Penerbit BPFE Yogyakarta) Edisi Kelima.
- Suzuki, K., & Demircioglu, M. A. (2017). Rediscovering Bureaucracy: Bureaucratic Professionalism, Impartiality, and Innovation.
- Teodoro, M. P. (2009). Bureaucratic job mobility and the diffusion of innovations. *American Journal of Political Science*, 53(1), 175-189.
- Thoha, M. (2007). Birokrasi & Politik di Indonesia. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. (2017). Birokrasi Politik & Pemilihan Umum di Indonesia. Prenada Media.

- Thomas, P., McDonnell, J., McCulloch, J., While, A., Bosanquet, N., & Ferlie, E. (2005). Increasing capacity for innovation in bureaucratic primary care organizations: a whole system participatory action research project. *The Annals of Family Medicine*, 3 (4), 312-317.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Torrance, J. (1978). Social class and bureaucratic innovation: the commissioners for examining the public accounts 1780-1787. *Past & present*, (78), 56-81.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra organizational network: Effect of network position absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academic of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Widiyahseno, B. (2015). Inovasi Bupati di Ruang Demokrasi Upaya Membangun Kesadaran Inovasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 18(3), 177-195.
- Yin, R. K. (1977). Production efficiency versus bureaucratic self-interest: Two innovative processes?. *Policy Sciences*, 8 (4), 381-399.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama

Laporan BPKP Tahun 2011

Internet

<https://bimasislam.kemenag.go.id> diakses pada tanggal 19 April 2020

https://kemenag.go.id/#layanan_public diakses pada tanggal 19 April 2020

<https://www.kemenkeu.go.id/apbn2019> diakses pada tanggal 19 April 2020

<https://www.menpan.go.id> diakses pada tanggal 19 April 2020



Abdul Mubarak, S.IP., M.Si. dilahirkan di Cirebon, 13 September 1980 adalah tenaga kependidikan dan pernah menjabat Kepala Subbag Umum IAIN Syekh Nurjati Cirebon dan Kepala Subbag Tata Usaha Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Padjadjaran Bandung Jurusan Administrasi Negara tahun 2005. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister

Ilmu Administrasi di Universitas Swadaya Gunungjati Cirebon tahun 2012. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang melalui Program Beasiswa 5000 Doktor Kementerian Agama RI. Pernah mengikuti beberapa diklat diantaranya: Diklat Pengadaan Barang dan Jasa (lulus bersertifikat Ahli Pengadaan Nasional), Diklat Calon Widyaiswara dan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV. Fokus penelitiannya selama ini pada bidang kebijakan publik, *welfare state*, reformasi birokrasi, pengadaan barang jasa dan *e-government*. Artikel yang pernah ditulis adalah Manajemen Aset: Kiat Sukses Pada Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Buletin Smart Campus. IAIN Syekh Nurjati Cirebon: Edisi Januari-Maret Vol. I. dan *Green Economy and Sustainable Development: Concepts, Public Policies and Role of Central and Local Government dalam International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries (ICISPE) 2019*. Selain itu aktif melakukan pengabdian masyarakat dalam kegiatan dakwah di IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Polda Jawa Tengah, Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) Jawa Tengah, Ponpes Mahasiswa Nurul Hikmah Undip Semarang, Kodam IV Diponegoro Semarang dan beberapa instansi pemerintah lainnya.

MANGROVE BREBES SPESIAL: INOVASI PEMANFAATAN HUTAN MANGROVE BREBES SEBAGAI PARIWISATA EDUKATIF, SEKALIGUS ABRASI LAUT

Oleh: Warsito Eko Putro

PENDAHULUAN

Dukuh Pandansari Desa Kaliwilingi Kabupaten Brebes merupakan kawasan pantai dengan areal tambaknya yang menjadi ciri khas mata pencaharian warga dukuh Pandasari Desa Kaliwilingi Kabupaten Brebes. *Booming* udang windu dan ikan bandeng menjadikan warga pandansari Desa Kaliwilingi kaya mendadak di periode 1980-1990.

Pasca periode tahun 1980-1990 mengalami penyusutan dari sisi hasil udang windu dan ikan bandeng karena factor alam sehingga dampaknya adalah penurunan ekonomi masyarakat setempat. Tanpa disadari oleh masyarakat terjadi abrasi dan akresi periode tahun 1991-1999, dan pada akhir tahun 2005-2008 terjadi abrasi besar-besaran dan inventarisasi data ratusan hektar tambak milik masyarakat tenggelam dampak dari abrasi laut.

Apa yang menjadi permasalahan serta dampak dari abrasi, tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa adanya kerja keras dari masyarakat sendiri, gotong-royong, menyakinkan warga, apabila tidak ditangani untuk rehabilitasi mangrove, akibatnya tambak-tambak akan semakin banyak terancam dan tidak bisa dimanfaatkan budi daya. Sehingga masyarakat berupaya membangun/membentuk sebuah lembaga "Paguyuban Mekar Sari", di mana isu pertama kali dilontarkan adalah bagaimana desa ini kedepan bisa mandiri.

Perlahan-lahan lembaga tersebut mempunyai kegiatan awal yaitu rehabilitasi mangrove, fasilitasi yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Brebes maupun lembaga lainnya tidak dapat memberikan dampak yang efektif dan signifikan serta tidak memberikan keberlanjutan program. Tanpa adanya kontinuitas, pengawasan, rehabilitasi mangrove, mustahil wilayah dukuh Pandansari akan terhindar dari gempuran ombak besar/abrasi.

Tulisan ini mendeskripsikan dampak dan hambatan dalam inovasi pemanfaatan hutan mangrove brebes sebagai pariwisata edukatif, sekaligus abrasi laut di Kabupaten Brebes.

KONSEP INOVASI

Inovasi adalah memperkenalkan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Amabile et al. (1996) mendefinisikan inovasi yang hubungannya dengan kreativitas adalah:

Inovasi atau *innovation* berasal dari kata *to innovate* yang mempunyai arti membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi kadang pula diartikan sebagai penemuan, namun berbeda maknanya dengan penemuan dalam arti *discovery* atau *invention* (invensi). *Discovery* mempunyai makna penemuan sesuatu yang sebenarnya sesuatu itu telah ada sebelumnya, tetapi belum diketahui. Sedangkan invensi adalah penemuan yang benar-benar baru sebagai hasil kegiatan manusia. Poejiadi (2001) dalam Sodikin (2011) memberikan penjelasan: Secara harfiah *to discover* berarti membuka tutup. Artinya sebelum dibuka tutupnya, sesuatu yang ada di dalamnya belum diketahui orang.

Inovasi diartikan penemuan dimaknai sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang baik berupa *discovery* maupun invensi untuk mencapai tujuan atau untuk memecahkan masalah tertentu. Dalam inovasi tercakup *discovery* dan invensi.

Kata kunci lainnya dalam pengertian inovasi adalah baru. Santoso S. Hamijoyo dalam Cece Wijaya dkk (1992) dalam Sodikin (2011) menjabarkan bahwa kata baru diartikan sebagai apa saja yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh si penerima pembaharuan, meskipun mungkin bukan baru lagi bagi orang lain. Akan tetapi, yang lebih penting dari sifatnya yang baru adalah sifat kualitatif yang berbeda dari sebelumnya. Kualitatif berarti bahwa inovasi itu memungkinkan adanya reorganisasi atau pengaturan kembali dalam bidang yang mendapat inovasi.

Kita berada di tengah-tengah samudera hasil inovasi. Ada inovasi: pengetahuan, teknologi, ICT, ekonomi, pendidikan, sosial, dsb. Inovasi dapat

dikelompokkan pula atas inovasi besar dan inovasi kecil-kecil namun sangat banyak. Inovasi itu tidak harus mahal. Inovasi itu dapat dilakukan oleh siapa saja, kapan saja, dimana saja. Kalau leluhur kita tidak inovatif, kita semuanya akan tetap tinggal di gua-gua, dalam kegelapan, tanpa busana.

Inovasi dapat menjadi positif atau negatif. Inovasi positif didefinisikan sebagai proses membuat perubahan terhadap sesuatu yang telah mapan dengan memperkenalkan sesuatu yang baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Inovasi negatif menyebabkan pelanggan enggan untuk memakai produk tersebut karena tidak memiliki nilai tambah, merusak cita rasa dan kepercayaan pelanggan hilang.

Menurut Schumpeter (1934) dalam Sodikin (2011) mendefinisikan inovasi dalam ekonomi. Mengenalkan barang baru dimana para pelanggan belum mengenalnya atau kualitas baru dari sebuah barang; Mengenalkan metoda produksi baru yang dibutuhkan, ditemukan melalui serangkaian uji coba ilmiah; Membuka pasar baru, dimana perusahaan sejenis tidak memasukinya, baik pasar tersebut ada atau belum ada ketika perusahaan memasukinya; Menguasai sumber bahan baku baru untuk industri barang; Menjalankan organisasi baru, seperti menciptakan monopoli, atau membuka monopoli perusahaan lain.

Dalam OECD, (1995) dalam Sodikin (2011) definisi inovasi teknologi adalah: Mengimplementasikan produk dan proses teknologi baru yang dapat meningkatkan pangsa pasar. Penciptaan proses dan produk baru melibatkan penelitian ilmiah, teknologi, organisasi, finansial dan aktifitas periklanan.

Menurut Regis Cabral (1998, 2003) dalam Sodikin (2011) bahwa Inovasi adalah elemen baru yang diperkenalkan dalam jaringan yang dapat mengubah, meskipun hanya sesaat, baik harganya, pelakunya, elemen-nya atau simpul dalam jaringan.

Setelah mengurai berbagai teori tentang inovasi, selanjutnya bagaimana dengan inovasi social di bidang publik, di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah di dalam pasal 1 ayat 1 menyebutkan

Inovasi Pelayanan Publik yang selanjutnya disebut Inovasi adalah terobosan jenis pelayanan public baik yang merupakan gagasan /ide kreatif orisinil dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Permenpan tersebut juga menyebutkan kategori kompetisi yang terdiri dari:

1. Pengentasan Kemiskinan.
2. Pendidikan.
3. Kesehatan;
4. Ketahanan Pangan;
5. Pertumbuhan Ekonomi dan Kesempatan Kerja;
6. Pemberdayaan Masyarakat;
7. Pelayanan publik reponsif gender;
8. Perlindungan dan pelestarian lingkungan hidup; dan
9. Tata Kelola Pemerintahan.

Membahas inovasi juga tidak lepas dari perubahan. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, dalam *grand design* tersebut menyebutkan 8 Area Perubahan, yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen Perubahan.
2. Penataan Tata Laksana.
3. Penataan Sistem Manajemen SDM.
4. Penguatan Akuntabilitas Kinerja.
5. Penguatan Pengawasan.
6. Penguatan Kualitas Pelayanan Publik.
7. Penataan Organisasi/Kelembagaan.
8. Penataan peraturan perundang-undangan.

PEMBAHASAN

Sebelum membahas Mangrove Brebes Spesial, sebagai bahan bahwa makalah ini sebagai inovasi adalah penelitian yang sudah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. *Novelty* yang sudah ada yaitu penelitian di bidang

lingkungan hidup, hutan mangrove, ketahanan pangan, ekowisata. Khusus ekowisata sama dalam temanya berbeda di arah penelitian.

Pemanfaatan Hutan Mangrove Sebagai Ekowisata. Ilham Willyan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Article in Ecology · May 2018. Artikel yang ditulis oleh Ilham Willyan hanya fokus kepada pengembangan ekowisata jadi baru merumuskan kebijakan kalau dilihat dari sisi ilmu kebijakan publik, dan inovasi yang dikembangkan baru sebatas konsep saja.

Substansi artikel ini hanya menyampikan teori-teori saja apa itu hutan mangrove, ekowisata. Dan kesimpulan dari artikel ini hutan mangrove untuk dikembangkan sebagai ekowisata. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Edi Mulyadi, Okik Hendriyanto, Nur Fitriani (2010) tentang Konservasi Hutan Mangrove Sebagai Ekowisata, pada hakekatnya sama dengan artikel yang ditulis oleh Ilham Willyan, yang membahas kerusakan hutan mangrove dan pengembangan hutan mangrove untuk menjadi ekowisata.

Kemudian, Tengku Efrizal, Winny Retna Melani (2014) meneliti tentang Kajian Potensi Mangrove Sebagai Daerah Ekowisata Di Desa Sebong Lagoi *Study Potential Mangrove As Tourists Area Village Sebong Lagoi*. Artikel penulisannya sama dengan artikel sebelumnya hanya untuk mengetahui bagaimana kondisi struktur komunitas mangrove dan mengetahui daya dukung kawasan yang dijadikan sebagai pengembangan Ekowisata mangrove di Desa Sebong Lagoi, sedangkan manfaat dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang konsep pengembangan ekowisata mangrove berkelanjutan bagi masyarakat Desa Sebong Lagoi.

Berdasarkan tiga artikel tersebut hanya sebatas meneliti dari sisi lingkungan dan kerusakan hutan yang pada akhirnya memberikan rekomendasi untuk pengembangan ekowisata hutan mangrove. Jadi baru sebatas formulasi kebijakan yaitu dari sisi pengembangan ekowisata hutan mangrove

KAJIAN INOVASI BREBES MANGROVE SPESIAL

Budidaya udang windu di Kabupaten Brebes dahulu sempat menjadi lahan "emas" bagi masyarakat, terutama petambak warga Randusanga, dan Dukuh Pandansari, Desa Kaliwlingi namun dampak negatif dari budidaya udang adalah

mangrove-mangrove yang sudah lebat, ditebang dan dijadikan tambak untuk budidaya udang, tidak selamanya budidaya udang menjanjikan dalam kurun waktu 5-7 tahun udang tersebut dapat dikatakan tidak ramah lingkungan / tidak dapat dikelola lagi.

Kurang lebih 180.000 batang mangrove/18 Ha ditanam melalui swadaya usaha sekelompok masyarakat, dan manakala ada yang membantu maka masyarakat hanya menerima upah dari nasi bungkus/nasi ponggol. Alhasil dari berbagai kegiatan Paguyuban Mekar Sari dari tahun 2007 - 2014 hampir 2235.00 batang yang sudah ditanam. Tumbuh kembangnya pepohonan yang ditanam menghasilkan optimisme masyarakat yang dipimpin Kepala Desa dan tokoh masyarakat saudara Mashadi. Sejak tahun 2012 dengan keikutsertaan program PLPBK (Penataan Lingkungan Pemukiman Berbasis Komunitas) maka usaha itu semakin menumbuhkan harapan masyarakat untuk terus berupaya menanggulangi tingkat abrasi dan kekumuhan pemukiman dukuh Pandansari Desa kaliwlingi Kecamatan Brebes.

Desa Wisata Mangrove Pandansari (Dewi Mangrove Sari) adalah hasil dari semangat warga masyarakat dalam melawan abrasi sehingga selama 10 tahun tertanam lebih dari 210 Ha hutan mangrove untuk mencegah abrasi. Dari hasil penanaman dan rehabilitasi mangrove muncul potensi pengembangan untuk Wisata mangrove.

Pengembangan program rehabilitasi hutan mangrove sendiri yang sudah berlangsung lama tidak lepas dari hubungan yang harmonis serta sinergitas dari berbagai pihak, baik Pemerintah maupun Swasta. Inovasi pengembangan program rehabilitasi hutan mangrove dalam upaya mencegah abrasi untuk dijadikan Daya tarik Wisata Ekowisata Mangrove yang dilakukan oleh Dinas Parbudpora adalah upaya untuk melanjutkan pelestarian Hutan mangrove agar lebih tertata dan terkelola dengan baik. Inovasi untuk dijadikan Daya Tarik Wisata baru adalah inovasi orisinil.

Dinas Kebudayaan dan Pariwisata sejak tahun 2013 dengan keikutsertaan sebagai Tim Teknis PLPBK telah merintis pengembangan untuk ekowisata. Pada tahun 2016 tepatnya di bulan April maka dibentuklah Pokdarwis Dewi Mangrovesari yang dimaksudkan untuk mengelola secara professional. Daya tarik

Wisata mangrove di Desa Kaliwlingi Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes. Dalam mengembangkan potensi mangrove di Dukuh Pandansari, Desa Kaliwlingi Brebes, tidak lepas dari peran serta berbagai pihak, seperti Dinas Perikanan dan Kelautan Brebes, Dinas Pertanian, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan, Dinas Pengairan serta Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes.

Berbagai program atau fasilitasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes, baik secara fisik dan non fisik telah dilaksanakan sejak awal tahun 2016 sampai dengan sekarang, seperti: Kunjungan observasi oleh Dinporapar

Provinsi Jawa Tengah tanggal 25 Februari dalam rangka identifikasi masalah. Pembinaan dan Penguatan Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS)

Mangrovesari yang dilaksanakan pada tanggal 14 April 2016, sebagai upaya Dinbudpar Brebes untuk memperkuat kesadaran masyarakat terhadap kepedulian sektor pariwisata, Jambore Mangrove (28/04/2016) sebagai implementasi generasi muda dalam menjaga kelestarian alam khususnya daerah pesisir. Hari Jadi Pokdarwis dijadikan sebagai event promosi DTW Dewi Mangrovesari Kaliwlingi.

Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia khususnya Pokdarwis Mangrovesari untuk meningkatkan mutu pelayanan, *feedback* pengunjung, serta menjadi tuan rumah yang baik bagi wisatawan. Dinbudpar Kabupaten Brebes bekerjasama dengan LSP Guna Dharma pada tanggal 05 Mei 2017 menyelenggarakan Uji Kompetensi skema Pemandu Ekowisata. Merupakan kebijakan Dinbudpar Brebes dalam membentuk karakter SDM yang berdaya saing bagi pengembangan industri pariwisata yang berdaya saing, dalam bentuk Implementasi TDUP, peningkatan pelayanan, peningkatan iklim investasi, sertifikasi usaha pariwisata, koordinasi lintas sektor.

Program Paguyuban Mekar Sari sudah mulai merambah kegiatan yang bersifat bagaimana mensejahterakan anggotanya, antara lain para ibu-ibu/masyarakat digerakan untuk mensuplai benih pada saat kontraktor / csr menanam benih mangrove didaerah lain, baik benih polybag maupun propagulasum.

Melalui Program PLPBK (Penataan Lingkungan Pemukiman Berbasis Komunitas) mulai tahun 2013 – 2015 mendapatkan kesempatan untuk melihat, memahami dan mempelajari keadaan dan kesungguhan masyarakat Desa

Kaliwlingi Kecamatan Brebes, Inisiatif perencanaan mencapai titik luar biasa untuk terus mendengarkan dan mengumandangkan pengembangan kepariwisataan di Hutan Mangrove yang sudah mulai terlihat. Perencanaan pembangunan sarana dan prasarana Pariwisata mencapai puncak dengan munculnya KUAPAS di tahun 2015 yang segera ditindaklanjuti dengan paparan- paparan program dihadapan SKPD terkait lainnya dan dipandu Bupati Brebes Hj. Idza Priyanti, SE, M.Hum, maka mengucurlah anggaran 2 milyar lebih untuk pembangunan sarana dan prasarana pariwisata di dukuh Pandansari Desa Kaliwlingi Kecamatan Brebes.

Program PLPBK yang untuk seluruh Kabupaten Brebes berjumlah 10 Desa yang dilaksanakan mulai tahun 2012 telah mulai nampak menunjukkan perubahan yang signifikan. Untuk Desa Kaliwlingi program PLPBK ditindaklanjuti dengan Pembangunan Sarana dan Prasarana Pariwisata dari Dinparbudpora (pada waktu itu) dengan program **MANGROVE BREBES SPESIAL** yang kepanjangan dari **PeMANfaatan HutAn mangROvE BREBES Sebagai Pariwisata Edukatif, Sekaligus rehabilitasi Abrasi Laut** berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh Bapperlitbangda bekerja sama dengan Universitas Peradaban tahun 2017 memberi dampak positif.

Program inovasi **MANGROVE BREBES SPESIAL** telah mengubah paradigma dari wilayah yang terkena aberasi dengan sentuhan aktivis Pengabdian Lingkungan atas nama Bapak Mashadi dkk, dan sentuhan PLPBK dilanjutkan dengan kehadiran Dinas Pariwisata menjelma menjadi Daya tarik Wisata baru yang menarik minat para wisatawan untuk selalu berkunjung. Indikator itu ditandai dengan:

1. Jalan masuk sepanjang \pm 4 Km, yang tadinya becek dan berlumpur telah menjadi mulus karena ada DPU Kabupaten Brebes dengan anggaran baik dari APBD II maupun Bangub (APBD I).
2. Jumlah pengunjung meningkat setiap tahun, pada tahun 2016 jumlah pengunjung sebesar 164.320 pengunjung, tahun 2017 jumlah pengunjung sebesar 209.073 pengunjung, dan pengunjung pada tahun 2018 sebanyak 208.735 pengunjung.
3. Peningkatan kualitas hidup masyarakat yang lebih baik.

4. Bergeraknya ekonomi masyarakat setempat.
5. Mengurangi jumlah pengangguran yang signifikan.
6. Meningkatnya pengetahuan masyarakat Desa Kaliwlingi sebagai Daya tarik Wisata

Dukuh Pandansari Desa Kaliwlingi kecamatan Brebes kabupaten Brebes yang tadinya Nampak kumuh karena pantainya terkena abrasi dan tambak-tambaknya tergerus air laut sejak puluhan tahun yang lalu, lambat laun terkikis habis dengan usaha keras paguyuban Mekar Sari untuk mereboisasi dan melakukan penanaman tanaman bakau di lahan yang terkena abrasi. Pada awal 2012 dari Kementerian PUPR dengan dikoordinir oleh Dinas PUPR dan BAPPEDA Kabupaten Brebes melalui program PLPBK dilakukan pembangunan infrastruktur untuk menata lingkungan pemukiman kumuh menjadi pemukiman yang bersih. Oleh Tim Teknis PLPBK kondisi Kawasan Hutan mangrove dan jalan lingkungan serta sanitasi.

Hasil evaluasi dan penelitian yang dilaksanakan oleh Bappeda yang bekerja sama dengan perguruan tinggi pada tahun 2017 diketahui ekonomi masyarakat Desa Kaliwlingi meningkat ditandai dengan Bergeraknya ekonomi kemasyarakatan di Dukuh Pandansari Desa Kaliwlingi Kecamatan Brebes. Perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana Wisata di kawasan Wisata Ekowisata Mangrove Desa Kaliwlingi Kecamatan Brebes terus diupayakan untuk dilakukan.

DAMPAK INOVASI BREBES MANGROVE SPESIAL

Dengan terbangunnya sarana dan prasarana pariwisata yang diikuti dengan terbangunnya infrastuktur jalan, jembatan dan saluran air serta sanitasi dari program PLPBK maka sejak pertengahan tahun 2016 sudah terlihat perubahan dan perkembangan kehidupan social ekonomi masyarakat Desa Kaliwlingi kecamatan Brebes. Ditandai dengan Pembentukan Desa Wisata Kaliwlingi dengan Pokdarwis Dewi Mangrovesari maka pertumbuhan ekonomi dan sosial sudah nampak dengan bertambahnya tingkat kepuasan pengunjung dengan dibukanya kawasan Hutan mangrove Dukuh Pandansari Desa Kaliwlingi Kecamatan Brebes sebagai Daya Tarik Wisata baru bernuansa konservasi lahan mangrove.

Dampak dari kegiatan/program ini dapat mengurangi angka pengangguran, kemudian dari kelompok budi daya kerang darah, yaitu Mulyasari secara langsung terlibat untuk mendapatkan mata pencaharian tambahan sebagai tenaga kerja untuk memanen kerang dan tebar kerang.

Sementara dampak dari lingkungan, terutama di bidang ekonomi, dikawasan sekitar hutan mangrove, peningkatan yang cukup signifikan dari tangkapan kepiting, udang dan ikan, dibuktikan dengan nelayan-nelayan semakin betah dan semakin senang apabila mencari tangkapan hasil laut di sekitar wilayah hutan mangrove tersebut.

Dampak yang lain adalah warga masyarakat sudah mulai sadar, ternyata tidak hanya sekedar upah yang mereka dapatkan untuk menggantikan uang lelah mereka, tapi buah kerja keras yang selama ini diperjuangkan menghasilkan buah yang manis untuk mereka petik dikemudian hari, seperti sewa perahu dari para pemancing selama sehari.

Di samping potensi hutan bakau potensi lain adalah untuk olah raga air (*surfing*, layar, sky air, kano, dayung, mancing mania) sementara potensi sand island atau pulau pasir sangat asyik untuk melihat matahari terbenam. Aktivitas nelayan pencari ikan, udang, juga menjadi pemandangan unik perjalanan menuju pulau pasir, selama perjalanan akan di ikuti oleh lompatan ikan blanak di samping kanan kiri perahu.

Kuliner dan kerajinan khas pesisiran menjadi daya tarik tersendiri, dengan makanan yang memiliki sensasi berbeda, batik mangrove dan kerajinan kerang dapat di jadikan buah tangan yang khas serta buah lokal Sawo yang memiliki cita rasa unik. Dibanding sawo di daerah lain.

Kesempatan Bekerja.

Jumlah Pemandu Ekowisata Tahun 2017 = 42 Orang

Jumlah Pemandu Ekowisata Tahun 2018 = 35 Orang

Jumlah Tour Leader Tahun 2018 = 15 Orang

Tujuan dari peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia adalah (1) menjamin kualitas produk usaha pariwisata untuk memenuhi kebutuhan wisatawan (konsumen), (2) memberikan perlindungan kepada wistawan/konsumen.

Sebagai daya tarik wisata baru maka diperlukan kerjasama berbagai instansi dalam mewujudkan daya tarik wisata itu menjadi berkembang. Sesudah paparan program pada tahun 2015 yang dihadiri berbagai SKPD dan dipandu Bupati Brebes maka mulailah kegiatan Pembangunan Sarana dan Prasarana Wisata di kawasan Ekowisata Mangrove. Yang didukung dengan peningkatan dan pembangunan akses jalan masuk oleh DPUTARU (waktu itu), tanggul-tanggul dan saluran sanitasi air dan limbah (DPSDA dan Pengairan), penanaman tanaman penghijauan di sepanjang jalan masuk oleh DLHPS, PJU oleh Dinas Perhubungan, penanaman tanaman mangrove oleh Dinas Perikanan dan lembaga non pemerintah yang sudah sejak lama melakukan. Dinas Pariwisata selaku pengampu kepariwisataannya melaksanakan pembenahan manajemen organisasi pokdarwis untuk lebih menarik lagi.

Dalam kegiatan keberlangsungan aktivitas pariwisata maka Pokdarwis selalu mendapat arahan dan bimbingan dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes sebagai fasilitator untuk penataan administrasi, peningkatan kemampuan para pengelola, penataan lingkungan dan penempatan spot-spot penting untuk lebih meningkatkan jumlah wisatawan yang hadir.

Program **MANGROVE BREBES SPESIAL** tidak secara khusus untuk Kawasan Hutan mangrove saja, secara substansial dapat juga diterapkan untuk kawasan dan area yang berbeda disesuaikan dengan situasi dan kondisi setempat. Pembangunan sarana dan prasarana pariwisata di setiap daya tarik wisata tidaklah sama tergantung peruntukkan dan potensi apa yang ditawarkan kepada wisatawan tetapi prinsipnya adalah potensi apa saja bisa dikembangkan didasarkan pada bagaimana suatu potensi itu bisa dikemas dengan perencanaan dan inovasi yang baik dan prima. Salam Sapta Pesona, Pariwisata Brebes **SEJEN KARO LIYANE**.

ANALISIS INOVASI MANGROVE BREBES SPESIAL

Inovasi yang dikembangkan dalam Mangrove Brebes special adalah sebagai berikut:

Fokus pada regulasi yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019

Tentang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah di dalam pasal 1 ayat 1 menyebutkan Inovasi Pelayanan Publik yang selanjutnya disebut Inovasi adalah terobosan jenis pelayanan public baik yang merupakan gagasan /ide kreatif orisinil dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Permenpan tersebut juga menyebutkan kategori kompetisi yang terdiri dari:

1. Pengentasan Kemiskinan.
2. Pendidikan.
3. Kesehatan;
4. Ketahanan Pangan;
5. Pertumbuhan Ekonomi dan Kesempatan Kerja;
6. Pemberdayaan Masyarakat;
7. Pelayanan public reponsif gender;
8. Perlindungan dan pelestarian lingkungan hidup; dan
9. Tata Kelola Pemerintahan.

Untuk mencari *novelty* dari makalah ini difokuskan ke pertumbuhan ekonomi dan kesempatan kerja dan pemberdayaan masyarakat.

1. Pertumbuhan ekonomi dan kesempatan kerja.

Perubahan yang mendasar di Brebes Mangrove Spesial adalah dari sejarah perodesasi ketika booming udang windu dan ikan banding di tahun 1980-1990 kemudian terpuruk karena faktor alam dan bencana alam abrasi karena penebangan manusia.

Perubahan ke sektor pariwisata ini membawa dampak positif dari sisi ekonomi yaitu kesempatan kerja. Ini di lihat dari :

Jumlah Pemandu Ekowisata Tahun 2017 = 42 Orang

Jumlah Pemandu Ekowisata Tahun 2018 = 35 Orang

Jumlah Tour Leader Tahun 2018 = 15 Orang

Di luar kesempatan kerja adalah usaha mikro kecil menengah juga tumbuh di sekitar daerah wisata tersebut. Kuliner dan kerajinan khas pesisiran menjadi

daya tarik tersendiri, dengan makanan yang memiliki sensasi berbeda, batik mangrove dan kerajinan kerang dapat di jadikan buah tangan yang khas serta buah lokal Sawo yang memiliki cita rasa unik. Dibanding sawo di daerah lain.

Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Brebes di Mangrove Brebes special data BPS kabupaten Brebes Tahun 2019 ada indicator penyediaan akomodasi dan makan minum 10,36 %, Transportasi dan Pergudangan 8,91 %, produk domestik regional bruto tahun 2019 sebesar 5,86 %.

2. Pemberdayaan masyarakat.

Analisa dalam pemberdayaan masyarakat lebih komprehensif karena dalam hal ini muncul *collaborative governance* yaitu keterlibatan perguruan tinggi, Pemerintah Kabupaten Brebes, dan masyarakat setempat.

Keterlibatan tersebut sebagai berikut:

- a. Gotong royong Kurang lebih 180.000 batang mangrove/18 Ha ditanam melalui swadaya usaha sekelompok masyarakat, *out come* dari berbagai kegiatan Paguyuban Mekar Sari dari tahun 2007 - 2014 hampir 2.235.000 batang yang sudah ditanam. Tumbuh kembangnya pepohonan yang ditanam menghasilkan optimisme masyarakat yang dipimpin Kepala Desa dan masyarakat. Sejak tahun 2012 dengan keikutsertaan program PLPBK maka usaha itu semakin menumbuhkan harapan masyarakat untuk terus berupaya menanggulangi tingkat aberasi dan kekumuhan pemukiman dukuh Pandansari Desa kaliwlingi Kecamatan Brebes.
- b. Program Paguyuban Mekar Sari sudah mulai merambah kegiatan yang bersifat bagaimana mensejahterakan anggotanya, antara lain para ibu-ibu/masyarakat digerakan untuk mensuplai benih pada saat kontraktor/CSR menanam benih mangrove didaerah lain, baik benih polybag maupun propagulasum.
- c. Dalam mengembangkan potensi mangrove di Dukuh Pandansari, Desa Kaliwlingi Brebes, tidak lepas dari peran serta berbagai pihak, seperti Dinas Perikanan dan Kelautan Brebes, Dinas Pertanian, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan, Dinas Pengairan serta Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Brebes.

- d. Dengan program **MANGROVE BREBES SPESIAL** yang kepanjangan dari **PeMANfaatan HutAn mangROvE BREBES** Sebagai **Pariwisata Edukatif, Sekaligus rehabilitasi Abrasi Laut** berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh Bapperlitbangda bekerja sama dengan Universitas Peradaban tahun 2017 memberi dampak positif.

Kendala dalam keberlangsungan Mangrove Brebes Spesial adalah sebagai berikut :

1. Pembalakan hutan mangrove oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab berdampak kepada kerusakan hutan mangrove dan keindahan hutan mangrove.
2. Wabah covid 19 yang saat ini melanda Indonesia berdampak pula ke industry wisata yang ada di Brebes, slogan di rumah saja menjadikan wisata mangrove sepi dari pengunjung.

KESIMPULAN

Colaboroative Governance muncul dalam inovasi Mangrove Brebes special yang melibatkan peran Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Kabupaten Brebes, Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Brebes, Masyarakat Desa Kaliwlingi yang merubah dari bencana abrasi menjadi ekowisata hutan mangrove.

Sentuhan yang dilakukan oleh pengampu kepentingan ini menjadikan Mangrove Brebes Spesial Ikon wisata Pemerintah Kabupaten Brebes. Perubahan yang terjadi dalam inovasi ini adalah pertumbuhan ekonomi Kabupaten Brebes yang mencapai 5,86 di Tahun 2019, Kesempatan Kerja, dan Pemberdayaan Masyarakat.

Adapun saran dalam tulisan ini adalah bahwa Pemerintah Pusat untuk mengambil langkah-langkah yang bisa berpengaruh kepada industri pariwisata dalam dampak virus COVID 19 ini sangat berpengaruh kepada semua pelaku ekonomi, industri pariwisata pun mengalami hal tersebut, oleh karena itu Perlu kebijakan publik dalam industri pariwisata ini, yang berhubungan langsung dengan pelaku ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ilham, Willyan. (2008). Pemanfaatan Hutan Mangrove Sebagai Ekowisata, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Article in Ecology · May 2018.
- Mulyadi, Edi, Okik Hendriyanto, Nur Fitriani. (2010). Konservasi Hutan Mangrove Sebagai Ekowisata, Jurusan Teknik Lingkungan FTSP UPN “Veteran“ Jawa Timur.
- Mirawati, Tengku Efrizal, Winny Retna Melani. 2014. Kajian Potensi Mangrove Sebagai Daerah Ekowisata Di Desa Sebong Lagoi Study Potential Mangrove As Tourists Area Village Sebong Lagoi, *Programme Study Management Aquatic Resource Marine Science and Fisheries Faculty, Maritime Raja Ali Haji University*.
- Sodikin, Herdik. 2011. Dasar Inovasi, Ilmu Pendidikan Cerdas.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah.



Warsito Eko Putro, S.Sos, M.Si, Dilahirkan di Pemalang, 9 Maret 1973, adalah praktisi di bidang administras publik, dengan latar belakang pendidikan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri Jatinanggor lulus tahun 1994, kemudian melanjutkan pendidikan Sarjana di FISIP Undip Semarang Jurusan Ilmu Administrasi Negara lulus tahun 1999, S2 di Magister Administrasi Publik Undip Semarang lulus tahun 2012, saat ini sedang menempuh pendidikan di S3

Doktor Administrasi Publik Undip. Pengalaman di Birokrasi sebagai praktisi yaitu Kepala Kelurahan Gandasuli Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes tahun 2008, Kepala Bagian Tata Pemerintahan Setda Kabupaten Brebes Tahun 2014, Kepala Bagian Umum Setda Kabupaten Brebes Tahun 2018, Plt. Camat Banjarharjo Tahun 2019, Kepala Bagian Organisasi Perangkat Daerah Setda Kabupaten Brebes Tahun 2020.

INOVASI *GOVERNMENT RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM* (GRMS) DI PROVINSI JAWA TENGAH

Oleh: Een Erliana

PENDAHULUAN

Birokrasi identik dengan kinerja yang berbelit-belit, struktur yang terlalu besar, penuh dengan kolusi, korupsi dan nepotisme, serta tidak ada standar yang pasti (Yusriadi&Misnawati, 2017). Saat ini birokrasi harus mampu melaksanakan kebijakan publik yang efektif, efisien dan cepat, bermuara pada kualitas dan kecepatan pelayanan dan peningkatan daya saing (Cahyono, 2017). Salah satu isu penting dalam proses reformasi di Indonesia adalah perwujudan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui reformasi birokrasi, di mana rekam jejak birokrasi dianggap tidak profesional, tidak netral, dan sangat paternalistik yang menjadi akar korupsi, kolusi, dan nepotisme (Firmas, 2007).

Birokrasi juga harus melayani, sesuai paradigma *New Public Services* (NPS) yang menekankan pemerintah sebagai pelayan, melayani bukan mengarahkan, tidak dijalankan dengan prinsip bisnis (Denhardt, 2016). Selain itu, adanya perubahan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, diantaranya perubahan cara berpikir (*mindset*) pegawai dari penguasa menjadi pelayan, serta meningkatkan pengawasan masyarakat terhadap kinerja birokrasi.

Salah satu indikator keberhasilan reformasi birokrasi adalah kecepatan birokrasi dalam pelayanan dengan memangkas regulasi, peraturan, maupun sistem yang menghambat, keberhasilan reformasi birokrasi karena gagasan program inovatif yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, serta adanya prinsip-prinsip utama yang melandasi pelaksanaan *good governance* Kota Surakarta. Prinsip tersebut yaitu akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Begitu pun pengaruh reformasi birokrasi dengan penerapan pelayanan satu pintu yang terlihat nyata adalah mempersingkat waktu pelayanan.

Ada dua strategi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, yaitu *Comprehensive Strategy* dan *Incremental Strategy*. *Comprehensive Strategy* meliputi berbagai bidang cakupan seperti personil, anggaran, dan organisasi dan sangat ditentukan *political will* kepala daerah. Adapun *Incremental Strategy*

adalah pendekatan reformasi birokrasi secara bertahap dan berurutan, karena reformasi dianggap sebagai salah satu proses (Ahmad, 2018).

Salah satu cara mengatasi masalah birokrasi adalah dengan “inovasi” (Andhika, 2017). Pasalnya, inovasi dipandang sebagai kebutuhan karena dapat mengatasi masalah patologi birokrasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, memaksimalkan potensi aparatur, serta mengembalikan kepercayaan publik. Inovasi juga dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi yang pesat. Aparatur pemerintah dituntut mampu bekerja sesuai dengan perkembangan teknologi tersebut. Teknologi menjadi hal cukup penting sebagai instrumen dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Hal ini didorong oleh tumbuhnya model komunikasi baru yang berkembang seiring pesatnya penetrasi internet dan media sosial. Data menunjukkan bahwa 132,7 juta orang (51,5%) penduduk Indonesia telah menggunakan internet, mayoritas pengguna internet di pulau Jawa mencapai 65 % (86,3 Juta orang). Diprediksi angka tersebut meningkat tajam pada tahun-tahun mendatang (Cahyono, 2017).

Penerapan *e-governance* merupakan salah satu upaya yang perlu dilakukan. Untuk menyikapi hal tersebut, meskipun tidak semua jenis pelayanan publik dapat disediakan sepenuhnya melalui elektronik dalam bingkai *e-government*, tetapi faktanya sejauh ini banyak kegiatan pelayanan publik disediakan melalui elektronik (Holle, 2011). Beberapa negara seperti Amerika dan Inggris jauh menerapkan *e-government* dalam pelayanan publik (Indrajit, 2009). Adapun manfaat nyata yang dirasakan seperti; 1) Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah; 2) Meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas, 3) Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi, 4) Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru, 5) Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang cepat dan tepat menjawab permasalahan, 6) Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengembalian berbagai kebijakan publik.

Pada awal abad ke 21, berbagai gerakan menuju *e-government* telah dimulai, baik dalam skala mikro maupun makro. *E-government* juga menyentuh berbagai sektor, baik penyelenggaraan manajerial dan tata kelola pemerintahan,

maupun pelayanan publik. Di banyak daerah, perjalanan *e-government* dimulai dari pemanfaatan teknologi informasi untuk memberikan informasi, penerangan, dan penyajian profil. Perkembangan selanjutnya, penggunaan teknologi informasi merambah ke penyediaan ruang partisipasi/ pengaduan, penentuan kebijakan, bahkan tata kelola manajerial dan saluran utama pemberian layanan kepada masyarakat. Pada prinsipnya, reformasi birokrasi pada pelayanan publik harus berjalan karena merupakan pintu masuk menuju *good governance* menggunakan prinsip efektivitas dan efisiensi, demokrasi, transparansi, taat hukum, menghargai HAM, responsif, representatif, dan akuntabel (Akhmaddhian, 2012).

Jawa Tengah merupakan provinsi di Indonesia yang telah menerapkan *Government Resources Management System* (GRMS) sebagai wujud komitmen reformasi birokrasi. Berbagai kemudahan seperti kecepatan pelayanan, transparansi, dan peningkatan kinerja birokrasi telah dapat diraih melalui GRMS. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengembangkan model GRMS sejak 2014 melalui Surat Keputusan Gubernur No 489 Tahun 2014. GRMS adalah bangunan sistem aplikasi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang merupakan perwujudan dari *e-government*.

Penerapan GRMS tersebut memiliki dasar pemikiran, korupsi telah menggurita dalam berbagai bentuk dan melibatkan banyak pihak dan telah menggerogoti keuangan negara. Untuk itu, perlu ada penyikapan, salah satunya dengan penataan pemerintahan yang baik (*good governance*). (Holle, 2011) menyatakan, kontak langsung pelayanan memberi peluang yang besar terjadinya praktik maladministrasi, sedangkan *electronic government* melalui teknologi informasi dan komunikasi meminimalisasi kontak langsung tersebut.

Jika merujuk pada 8 area perubahan reformasi birokrasi sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, GRMS berupaya memberikan kontribusi bagi perbaikan tata laksana, mental aparatur, pengawasan, dan akuntabilitas. Pada tahap awal implementasi GRMS ini, hal yang paling nampak adalah adanya kecenderungan sikap resistensi dari aparat perangkat daerah. Hal ini terjadi karena adanya pergeseran yang cukup besar dari kinerja berbasis manual menjadi berbasis elektronik. Sistem yang semakin transparan,

kontrol yang ketat dan *real time*, serta perubahan pola kerja harus dilakukan oleh aparat pemerintah. Pola ini tentu sangat berbeda dengan pola kerja sebelumnya yang cenderung tertutup, lamban, berbelit, sangat prosedural, dan rawan dengan manipulasi.

KAJIAN PUSTAKA

Reformasi birokrasi merupakan suatu upaya untuk melakukan transformasi baik peran, posisi, maupun kapasitas kinerja birokrasi di dalam rangka mengemban fungsi negara dan pemerintahan. Reformasi Birokrasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu, terintegrasi, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) (Sedarmayanti, 2009). Upaya reformasi birokrasi dilakukan melalui perubahan mengarah pada pemerintahan yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dinamika kemajuan zaman. Hal ini penting karena dinamika perubahan harus disikapi dengan baik agar tercipta tertib bernegara dan bermasyarakat, di mana tugas birokrasi adalah menjalankan kewajiban negara kepada rakyatnya.

Salah satu bentuk reformasi birokrasi adalah penggunaan teknologi informasi untuk memudahkan, mempercepat, dan meningkatkan transparansi, yaitu dengan konsep *e-government*. Sebagaimana dikemukakan Suhendra (2017) mengenai Kota cerdas di Bandung dan Surabaya, bahwa konsep Kota cerdas kota cerdas tidak lepas dari penggunaan sarana informasi dan teknologi. Dibutuhkan peran regulasi dan kerja sama yang baik antar unsur dengan mengedepankan prinsip kota cerdas dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

Menurut Indrajit (2009), pemicu utama tumbuhnya *e-government* dapat dirunut dari sejarah perkembangan global, yaitu: Pertama, era globalisasi yang datang lebih cepat dari perkiraan membuat banyak isu semacam demokratisasi, hak asasi manusia, hukum, transparansi, korupsi, *civil society*, *good corporate governance*, perdagangan bebas, pasar terbuka, dan lain sebagainya perlu mendapat perhatian; Kedua, kemajuan teknologi informasi (komputer dan telekomunikasi) terjadi yang sangat pesat di mana data, informasi, dan pengetahuan dapat diciptakan dengan sangat cepat dan disebarkan ke seluruh lapisan masyarakat; Ketiga, meningkatnya kualitas kehidupan masyarakat karena

membbaiknya kinerja industri swasta. Ketiga faktor tersebut menjadi pemicu tumbuhnya kebutuhan penggunaan teknologi informasi dalam pemerintahan.

Isu utama pada era ini adalah inovasi di dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun pelayanan publik. Sururi (2017) menyatakan bahwa prinsip dan strategi utama untuk inovasi dalam pemerintahan adalah meliputi: 1) mengintegrasikan layanan; 2) desentralisasi pemberian layanan; 3) memanfaatkan kemitraan; 4) melibatkan warga negara; dan 5) memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Ciri kelima memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi merupakan keniscayaan seiring dengan perkembangan global, dengan apa yang disebut era *disruption*.

Teori difusi inovasi yang dikembangkan Everett M Rogers dikenal luas sebagai teori yang membahas keputusan inovasi. Melalui buku *Diffusion of Innovation* (DOI), Rogers (1983) menawarkan konsep difusi inovasi berikut kecepatan sebuah sistem sosial menerima ide-ide baru yang ditawarkan sebuah inovasi. Teori Rogers ini hingga kini banyak dirujuk para peneliti khususnya saat membahas soal difusi inovasi.

Ada tiga konsep pokok yang dibahas Rogers, yakni inovasi, difusi, dan adopsi. Inovasi adalah sebuah ide, praktik atau objek yang dipersepsikan sebagai sesuatu yang baru oleh individu. Sedangkan difusi merupakan proses mengkomunikasikan sebuah inovasi melalui saluran komunikasi tertentu dalam waktu tertentu kepada anggota sistem sosial. Adopsi akan terjadi ketika individu menggunakan secara penuh sebuah inovasi ke dalam praktek sebagai pilihan terbaik (Rogers, 1983).

Sementara itu, ukuran atribut Inovasi menurut Everett M. Rogers (2003) yaitu : Pertama, *Relative Advantage* atau keuntungan relatif. Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain; Kedua, *Compatibility* atau kesesuaian inovasi juga mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga

dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

Ketiga, *Complexity* atau kerumitan dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting; Keempat, *Triability* atau kemungkinan dicoba inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik” dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi; Kelima, *Observability* atau kemudahan diamati. Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

Komitmen reformasi birokrasi melalui inovasi di Jawa Tengah terwujud dalam pernyataan misi berupa mempercepat reformasi birokrasi yang dinamis serta memperluas sasaran ke pemerintahan Kabupaten/Kota. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga telah mengeluarkan Peraturan Gubernur No 28 Tahun 2019 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Tengah 2019-2023. Reformasi birokrasi yang diharapkan melalui tiga dimensi utama yaitu pelayanan publik yang semakin dinamis, efektivitas dan efisiensi manajemen pemerintahan, kapasitas kelembagaan, serta manajemen sumber daya manusia aparatur yang semakin baik.

Pelayanan publik yang dinamis diimplementasikan dalam kerangka membangun *open government* dan pemerintahan yang responsif. *Open government* diwujudkan melalui keterbukaan informasi publik, transparansi, partisipasi publik dalam penyelenggaraan pemerintahan, serta meningkatkan komunikasi dan serapan aspirasi publik. Pemerintahan yang responsif berupa kecepatan dalam menyikapi aduan dan persoalan riil masyarakat. Pelayanan publik yang dinamis memiliki prinsip pelayanan yang mudah, murah, cepat, serta didukung inovasi dan teknologi informasi.

PEMBAHASAN

Birokrasi Sebelum Inovasi

Birokrasi dengan pola ini tentu sangat berbeda dengan birokrasi pola kerja sebelumnya yang cenderung tertutup, lamban, berbelit, sangat prosedural, dan rawan dengan manipulasi. GRMS memaksa aparat untuk bekerja dengan sistem yang tertata, terbuka/transparan dan kontrol yang ketat. Sebagaimana niat awal, sistem GRMS juga meminimalisasi ruang gerak terjadinya korupsi di birokrasi dari berbagai lini, baik manajerial internal maupun hubungan dengan pihak eksternal.

Kendala tersebut secara teoritis sangat terkait dengan mentalitas aparatur yang masih memiliki ciri birokrasi model lama (*old public administration*). Birokrasi cenderung bekerja secara tertutup, lamban dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain kendala pada sisi operator, pada sisi pengembangan aplikasi dan infrastruktur juga sempat terkendala. Aplikasi belum mampu mengantisipasi perubahan atau dinamisasi dalam penganggaran dan pelaksanaannya sebagaimana sistem manual. Pada sisi infrastruktur dasar juga sempat terkendala lemahnya jaringan yang menopang kebutuhan arus data.

Inovasi GRMS

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga menjadi pemerintah daerah provinsi yang pertama kali menerapkan GRMS di sektor tata kelola manajemen pemerintahan, maupun pelayanan publik. GRMS adalah bangunan sistem aplikasi terintegrasi pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang merupakan perwujudan dari e-Government di Jawa Tengah. Muara dalam sistem ini adalah integrasi antar data di dalam proses bisnis internal birokrasi yang notabene merupakan sistem pengelolaan keuangan pemerintah dalam menyokong pelayanan publik dan pembangunan sehingga tercipta *monitoring* dan evaluasi kinerja birokrasi secara *real time*.

GRMS berupaya memerangi korupsi dalam berbagai bentuk dengan melibatkan banyak pihak. Melalui sistem ini, baik pimpinan daerah, aparatur, maupun masyarakat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan pembangunan. Masyarakat dapat mengusulkan program/kegiatan kepada

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah secara langsung. Provinsi Jawa Tengah berupaya meningkatkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam mendukung Reformasi Birokrasi khususnya dalam rangka menciptakan transparansi. Gubernur menginstruksikan percepatan pembangunan infrastruktur TIK dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dengan pemanfaatan TIK yang optimal, diharapkan tercipta pola manajemen pemerintahan yang transparan. Dalam konteks administrasi pemerintahan, GRMS di Jawa Tengah juga merupakan salah satu tindak lanjut dari rekomendasi BPK terkait dengan standar akuntansi pemerintah berbasis akrual berdasarkan laporan keuangan Provinsi Jawa Tengah 2014. GRMS Jawa Tengah ini juga merupakan pelopor sistem integrasi manajemen pemerintahan.

Gambar 1. Roadmap Pengembangan GRMS Provinsi Jawa Tengah



Sumber: <https://grms.jatengprov.go.id> Provinsi Jawa Tengah

Government Resources Management System Provinsi Jawa Tengah, (GRMS) adalah bangunan sistem aplikasi terintegrasi pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Sistem ini merupakan perwujudan dari *e-Government* di Jawa Tengah. Sistem aplikasi yang terdiri atas; sistem *e-budgeting*, *e-project planning*, *e-Standardisasi Harga Barang (SHB)*, *e-penatausahaan*, *e-delivery*, *e-controlling*, *e-money* dan *e-Governor Planning Handbook (GPH)*. Sistem ini dibangun dengan latar belakang sulitnya mengakses dan memperoleh data anggaran maupun realisasi program Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Melalui SK Gubernur No 489 Tahun 2014, terbentuk *government resources management system*. Saat ini,

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah mampu melihat alur realisasi keuangan dan kinerja masing-masing SKPD secara *real time* melalui sistem *online*.

E-planning adalah sistem perencanaan pembangunan daerah yang berisi proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), usulan bantuan keuangan kabupaten/kota, usulan masa reses kepada anggota DPRD, usulan bantuan sosial, usulan hibah, dan usulan kepada gubernur. Sistem ini memungkinkan proses perencanaan program dan kegiatan pembangunan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat dilakukan secara cepat dan terpadu antar unit, dan melibatkan masyarakat. *E-budgeting* digunakan untuk merencanakan anggaran daerah dengan tujuan memberikan panduan dalam proses penyusunan APBD. Melalui *e-budgeting* bisa diketahui secara cepat kebutuhan anggaran dalam setiap tahunan, serta memudahkan melakukan pemantauan dan evaluasi.

E-project planning merupakan sistem yang dikembangkan untuk menyusun rencana pekerjaan pada setiap kegiatan yang telah di anggarkan. Melalui sistem ini pelaksanaan kegiatan bisa dipantau progresnya, serta dengan cepat diketahui masalahnya. *E-delivery* memuat data terkait terbentuknya sebuah kontrak. Dengan demikian perkembangan sebuah kontrak dapat dipantau secara *online*. *E-penatausahaan* mengakomodasi proses penatausahaan keuangan daerah provinsi Jawa Tengah. Dengan sistem ini penatausahaan keuangan bisa dipantau dan dievaluasi setiap saat. *E-controlling* mencatat pengendalian pelaksanaan kegiatan di pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Kegiatan di setiap unit kerja dapat dipantau dengan cepat perkembangannya setiap bulan. *E-monev* memuat data target dan realisasi penganggaran seluruh SKPD. Dengan sistem ini, *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan anggaran bisa dilakukan dengan cepat dan tepat.

Begitu juga dengan *e-Standarisasi Harga Barang* (SHB) memuat daftar, jenis, spesifikasi teknis dan harga dari suatu barang/jasa. Melalui sistem ini pelaksana kegiatan dapat dengan mudah menentukan besaran anggaran dengan tepat sesuai standar yang berlaku. E-GPH merupakan aplikasi yang digunakan Gubernur untuk memantau usulan/perencanaan dari seluruh elemen di Jawa Tengah. Melalui sistem ini masyarakat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan pembangunan, khususnya mengusulkan program/kegiatan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Usulan masyarakat tersebut dilakukan

secara personal maupun kelompok dan langsung ditampung untuk dipertimbangkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, GRMS merupakan sebuah sistem layanan aplikasi penyelenggaraan pemerintahan yang lengkap yang memuat berbagai informasi dan layanan aduan, seperti program badan atau dinas, sampai pada jumlah anggarannya. GRMS merupakan sebuah sistem aplikasi yang dianggap mampu memonitor secara update kinerja seluruh perangkat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Tidak hanya para pejabat dan perangkat daerah, masyarakat juga bisa melakukan pengawasan secara langsung melalui sistem ini.

Model ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi anggaran, meningkatkan pengawasan, serta meminimalisasi korupsi. Guna melengkapi bangunan sistem, GRMS dilengkapi dengan berbagai saluran aduan dan informasi yang memungkinkan masyarakat secara luas terlibat, melalui *call center*, *twitter*, *facebook*, *instagram*, *email*, *SMS center* dan *complaint handling* di lantai satu kantor Gubernur Jateng.

3.3. Birokrasi Pasca Inovasi

Implementasi sistem aplikasi GRMS bagi inovasi birokrasi dalam perbaikan kinerja pemerintahan, terutama aspek kecepatan, ketepatan, dan transparansi selama ini belum terjawab. Aplikasi tersebut pada awalnya mendapat resistensi dan keluhan, meskipun saat ini sudah diterima. Secara teknis, pada awalnya “mempersulit” aparat dalam merencanakan dan menjalankan kegiatannya, namun dengan pengembangan saat ini telah dapat mempermudah penyelenggara pemerintahan daerah, dalam hal ini Aparatur Sipil negara (ASN) dan pejabat yang berwenang di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan penjelasan informan, GRMS cukup membantu di dalam peningkatan efisiensi kinerja, partisipasi masyarakat dan sinergi dalam perencanaan pembangunan, serta kontrol dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan. Proses perencanaan dan penganggaran sudah dijalankan lebih cepat menggunakan GRMS, serta partisipasi masyarakat lebih terbuka.

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Basuki, et al (2018) tentang inovasi di Pemerintah Kabupaten Wajo, bahwa manfaat langsung yang dirasakan

terkait dengan reformasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi ialah masyarakat dimudahkan karena tidak perlu datang ke kantor karena semuanya sudah dapat diakses secara online, sangat memudahkan, lebih bermanfaat. Dalam konteks inovasi kepegawaian, segala urusan kepegawaian dapat diselesaikan tanpa meninggalkan pekerjaan, adanya perbaikan tunjangan penghasilan, menghemat pengeluaran, lebih terkontrol.

Penggunaan aplikasi ini sudah berjalan baik dalam penyelenggaraan pemerintahan di Jawa Tengah. Kecepatan, ketepatan, dan transparansi lebih baik dibanding dengan sistem konvensional, di mana proses penganggaran, pelaksanaan, pelaporan kegiatan sudah real time. Namun demikian, masih terdapat kekurangan dimana gabungan aplikasi yang ada dalam GRMS ternyata belum “menyatu” dalam sebuah sinergi sistem yang saling terkoneksi. Saat ini, masing-masing proses seperti perencanaan melalui *e planning* berjalan sendiri, tanpa terhubung dengan sistem lainnya. Pengelolaan pendapatan juga masih terpisah dengan pengelolaan keuangan, serta penganggaran. Sehingga meskipun sistem ini lengkap, namun belum terintegrasi, sehingga belum berjalan ideal. Idealnya mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi, kembali ke perencanaan merupakan suatu siklus yang saling terhubung.

Dalam konteks kontribusi terhadap reformasi birokrasi, GRMS belum mampu mengubah *mindset* aparat pemerintah untuk dari pemikiran konvensional menjadi inovatif. Penggunaan GRMS baru dimaknai sebagai “alat kerja” bukan menjadi ajang untuk mengubah budaya kerja yang sesuai dengan semangat reformasi birokrasi. Sebagaimana dikemukakan di atas, awalnya GRMS lahir salah satunya ditujukan untuk memberantas korupsi, melalui perbaikan tata laksana, mental aparatur, pengawasan, dan akuntabilitas, namun terdapat data yang menunjukkan perubahan hal tersebut.

Tata laksana dalam pemerintahan memang sudah mengalami perubahan, namun perubahan mentalitas aparat untuk melayani, bersih, dan akuntabel belum bisa diukur. ASN masih menggunakan pola pikir lama dalam perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan kegiatan yang belum mengarah kepada akuntabilitas, transparan dan melayani, GRMS hanya menjadi alat bantu dalam

bekerja. Dengan demikian kontribusi GRMS bagi inovasi birokrasi baru pada tahap mengubah cara bekerja, belum mengubah budaya kerja seutuhnya.

Dengan demikian, upaya inovasi ini yang masih perlu menjadi perhatian, agar kinerja sistem menjadi optimal. Sistem yang terintegrasi ini nantinya juga dapat menjadi satu-satunya saluran atau perangkat manajemen pemerintahan yang efisien, karena dari proses perencanaan, penganggaran, monitoring dan evaluasi menjadi sistem saling terkait yang dapat diakses oleh kalangan luas. Sistem ini juga diharapkan mengubah pola pikir dan budaya kerja, serta memungkinkan kontrol publik menjadi lebih baik dan berkualitas dalam mendorong pencapaian pembangunan. Fungsi-fungsi tersebut perlu dioptimalkan agar GRMS memberikan kontribusi optimal bagi reformasi birokrasi.

Tentu saja untuk pengembangan yang lebih baik perlu dilakukan telaah terhadap jumlah, hasil, dan umpan balik atas layanan yang telah diberikan GRMS tersebut. Dengan demikian output kinerja GRMS dapat dievaluasi, serta dapat melihat berbagai kekurangan yang masih ada, sebagai kontribusi untuk perbaikan. Di sisi lain, dapat dianalisis keberhasilan GRMS yang dalam beberapa layanan sudah berjalan dengan efektif dalam memperbaiki pelayanan publik sesuai dengan semangat *e-governance* yang menjadi instrumen reformasi birokrasi.

KESIMPULAN

Inovasi manajemen pemerintahan berupa aplikasi GRMS telah dijalankan di dalam membantu penyelenggaraan pemerintahan. Keberadaan aplikasi tersebut yang dilaksanakan secara tegas dengan kebijakan pimpinan daerah, bisa mengubah cara kerja, tetapi belum mampu mengubah *mindset* yang mendorong perubahan budaya kerja sepenuhnya yang memberikan kontribusi pada reformasi birokrasi. Beberapa kendala yang dialami pada saat penerapannya adalah kesiapan aparat, dalam hal ini ASN atau PNS di dalam menggunakan sistem digital, perilaku dan kebiasaan kerja mereka. Kendala lain adalah masih belum optimalnya peran sistem aplikasi untuk menopang semua kebutuhan aktivitas manajemen pemerintahan, serta belum terintegrasinya antar aplikasi.

Perubahan utama yang diperlukan adalah membangun integrasi antar aplikasi sebagai satu sistem yang saling terkait, serta menjadikan digitalisasi sebagai satu-satunya system yang dijalankan sehingga meningkatkan transparansi, efisiensi, responsibilitas dan memudahkan kontrol. Beberapa perbaikan yang dibutuhkan dari sistem aplikasi tersebut yang memungkinkan terciptanya sinkronisasi antar aplikasi, serta optimalisasi aplikasi dalam mendukung kinerja aparat. Selain itu perlunya penguatan upaya reformasi budaya kerja serta sistem insentif dan disinsentif bagi ASN dan perangkat daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N. (2018). Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Semarang Studi Kasus di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Semarang. Universitas Diponegoro. Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/61292/>
- Akhmaddhian, S. (2012). Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Perizinan Penanaman Modal di Daerah; Studi Kasus di Pemerintahan Kota Bekasi. *Jurnal Dinamika Hukum*, 12(3), 464–478. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2012.12.3.120>
- Andhika, L. R. (2017). Budaya Inovasi Aspek Yang Terlupakan Dalam Inovasi Kepegawaian. *Civil Service Journal*, 11(1), 49–61. Retrieved from <http://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/37>
- Basuki, Y., Kasmad, R., & Nasrulhaq, N. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik (Program SiCakep) di Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan. *Matra Pembaruan*, 2(3), 207–216. <https://doi.org/10.21787/mp.2.3.2018.207-216>
- Cahyono, E. (2017). Manajemen Strategik Komunikasi Publik di Era Digital. Retrieved October 17, 2019, from <https://setkab.go.id/manajemen-strategik-komunikasi-publik-diera-digital/>
- Denhardt, J. V, & Denhardt, R. B. (2016). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (revisi). New York City: Routledge.
- Firnas, M. A. (2007). Implementasi Good Governance Melalui Reformasi Sistem Kepegawaian: Belajar dari Pengalaman China. *Civil Service Journal*, 1(2), 27–38. Retrieved from <http://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/11>
- Holle, E. S. (2011). Pelayanan Publik Melalui Electronic Government: Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi Dalam Meningkatkan Public Service. *Jurnal Sasi*, 17(1), 21–30. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>
- Indrajit, R. E. (2009). *Electronic Government; Konsep Pelayanan Publik Berbasis Internet dan Teknologi Informasi*. Jakarta: Aptikom.
- Rogers, Everett M., 1983, *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik*. Bandung: Refika Aditama.

- Suhendra, A. (2017). Kesiapan Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Kota Cerdas di Bandung dan Surabaya. *Jurnal Matra Pembaruan*, 1(1), 1-9. Retrieved from <http://jurnal.Kemendagri.go.id/index.php/mp/article/view/396/256>
- Sururi, A. (2017). Inovasi Kebijakan dalam Perspektif Administrasi Publik Menuju Terwujudnya Good Public Policy Governance. *Spirit Publik*, 12(2), 14–31. Retrieved from <https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/download/16236/13050>
- Yusriadi, Y., & Misnawati, M. (2017). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 99–108



Een Erliana, S.Sos, M.Si dilahirkan di Cilacap, 14 Oktober 1980 adalah Analis Perekonomian pada Biro Perekonomian SETDA Provinsi Jawa Tengah. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Diponegoro Jurusan Administrasi Negara tahun 2001. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi di Universitas

Diponegoro tahun 2018. Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro.

**PENINGKATAN KAPASITAS INOVASI PELAYANAN PAJAK
KENDARAAN BERMOTOR BERBASIS *MOBILE*
TECHNOLOGY DI KOTA MAGELANG
(Studi Kasus: Pelaksanaan E-SAMSAT Aplikasi SAKPOLE)**

Oleh: Mahendradi

PENDAHULUAN

Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang kemudian diperbarui dengan UU Nomor 15 Tahun 2014, menuntut Pemerintah secara berkesinambungan membenahi diri menjadi pemerintah yang mampu melayani masyarakat secara efektif dan efisien dengan adil dan demokratis. Dengan demikian diharapkan terciptanya pemerintahan yang maju, mandiri, berdaya saing serta pemerintahan yang bersih. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk memperbaiki kondisi pelayanan publik di Indonesia dengan melakukan reformasi administrasi secara menyeluruh dan berkelanjutan pada berbagai aspek pelayanan publik.

Salah satu sektor yang perlu mendapat perhatian dari Pemerintah dalam penanganan masalah pelayanan publik adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah pajak daerah. Menurut Elvi Syahria (Ilat, 2014) Pajak daerah merupakan pajak yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah (Perda), yang wewenang pemungutannya dilakukan oleh pemerintah daerah dan hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran pemerintah (Wulandari, 2012). Pajak memiliki andil yang cukup besar sebagai pilar yang menopang pembangunan tiap kabupaten/kota. Begitu juga dengan PAD di Kota Magelang selama empat tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Berdasarkan data di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Magelang, PAD tahun 2018 mencapai angka Rp 247.964.020.565, 00. Besarnya jumlah pajak Kota Magelang yang diterima berasal dari sumber pajak yang beragam, salah satunya Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) yang cukup besar semester pertama tahun 2019 dari bulan Januari sampai dengan Juni mencapai angka Rp 38.689.007.350, 00. Hal ini

dapat dilihat dari meningkatnya jumlah kepemilikan kendaraan bermotor di Kota Magelang.

Badan pengelolaan Pendapatan Propinsi Jawa Tengah merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang telah berhasil dalam melakukan inovasi pengembangan pelayanan publik dengan model SAMSAT, dalam operasionalnya bekerja sama dengan POLRI yang mempunyai fungsi di bidang registrasi kendaraan bermotor dan Jasa Raharja (Persero) dalam pelayanan untuk menerbitkan STNK dan Tanda Kendaraan Bermotor (TKB) yang dikaitkan dengan pemasukan uang ke kas negara baik melalui Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ) (Oknawati, 2016).

Keberadaan SAMSAT ini sangat potensial memberikan kontribusi membangun citra dan kinerja pelayanan publik. Keberadaan SAMSAT merupakan salah satu bukti tanggung jawab pemerintah dalam meningkatkan dan mengembangkan pelayanan publik. Namun, dengan meningkatnya pertumbuhan kepemilikan kendaraan bermotor maka berdampak pada semakin kompleksnya pengelolaan pelayanan dan administrasi perpajakan. Kondisi ini diperberat lagi dengan kemampuan sumber daya aparatur dalam mengimbangi dan merespon terhadap tinggi dan pesatnya perubahan lingkungan, khususnya kemajuan era digital dan teknologi informasi yang sangat cepat. Seiring berkembangnya teknologi informasi, maka upaya untuk mewujudkan pelayanan berbasis teknologi guna menunjang era globalisasi, SAMSAT berhasil melahirkan inovasi produk layanan E-SAMSAT pada pembayaran PKB yang mempermudah dan mempercepat proses pelayanan seperti : ATM SAMSAT, SAMSAT *Drive Thru*, aplikasi SAKPOLE, e-KIOS SAKPLOE, dan e-COMMERCE.

SAKPOLE merupakan singkatan dari Sistem Administrasi Kendaraan Pajak *Online*. SAKPOLE merupakan layanan jaringan elektronik yang diselenggarakan oleh Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, dengan inovasi pelayanan SAMSAT secara *online* yang dapat dilakukan secara nasional di mana pun dan kapanpun melalui aplikasi layanan perangkat komunikasi atau *mobile technology (Handphone)*.

Spirit diluncurkan aplikasi SAKPOLE adalah merupakan terobosan baru

yang bertujuan untuk memudahkan masyarakat yang akan melakukan pembayaran pajak kendaraan tanpa harus mengantri ke kantor SAMSAT. Harapan dari Wajib Pajak terhadap peluncuran aplikasi SAKPOLE adalah: bebas dari pengenaan denda, bebas dari pungli, bebas dari antri, dan mendapatkan layanan yang lebih cepat/prioritas karena merasa telah membayar (menyetor pajak) terlebih dahulu sebelum datang ke kantor SAMSAT. Selain itu dengan adanya reformasi pelayanan ini dapat merespon dengan cepat keluhan-keluhan masyarakat. Keluhan-keluhan yang berhasil dihimpun dari penelitian terdahulu menyebutkan sebagai berikut : (1) ada yang menganggap bahwa jarak yang cukup jauh antara tempat tinggal dengan Kantor SAMSAT, (2) prosedur mengantri dari loket yang satu ke loket berikutnya, (3) tidak ada kepastian waktu karena lamanya proses pengurusan pajak, (4) biaya mahal, (5) sikap aparat yang tidak ramah, dan (6) praktek pungli jasa percaloan (setelah ada pelarangan calo liar) oleh oknum intern SAMSAT di SAMSAT hamper diseluruh Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah termasuk Kota Magelang.

Penulisan ini bertujuan untuk menganalisis *outcome* dari inovasi pelayanan publik dengan melakukan peningkatan atau mengembangkan kapasitas aplikasi SAKPOLE. Adapun yang menjadi sasaran kegiatan penelitian berfokus pada pengembangan dan peningkatan kapasitas aplikasi SAKPOLE. Hasil persepsi tersebut kemudian dilakukan analisis kualitatif dengan triangulasi sumber untuk membuat model membangun kapasitas dalam pengelolaan aplikasi SAKPOLE sekaligus meningkatkan fungsi SAKPOLE yang lebih representatif di Jawa Tengah khususnya di Kota Magelang.

INOVASI PELAYANAN PUBLIK

Amabile et al. (1996) mendefinisikan inovasi yang hubungannya dengan kreativitas. Inovasi kadang pula diartikan sebagai penemuan, namun berbeda maknanya dengan penemuan dalam arti *discovery* atau *invention* (invensi). *Discovery* mempunyai makna penemuan sesuatu yang sebenarnya sesuatu itu telah ada sebelumnya, tetapi belum diketahui. Sedangkan invensi adalah penemuan yang benar-benar baru sebagai hasil kegiatan manusia. Poejiadi (2001) memberikan penjelasan bahwa secara harfiah *to discover* berarti membuka tutup.

Artinya sebelum dibuka tutupnya, sesuatu yang ada di dalamnya belum diketahui orang.

Inovasi sebagai proses adopsi sangat didukung oleh transfer kebijakan dan studi difusi kebijakan (Dolowitz & Marsh, 1996, 2000; Evans & Davies, 1999; Mccann & Ward, 2013; Stone, 2001). Untuk studi ini, inovasi sektor publik disusun oleh kedua aliran konsepsi. Inovasi layanan publik didefinisikan sebagai implementasi ide baru atau modifikasi ide yang telah digunakan dalam konteks lain untuk meningkatkan kinerja layanan publik. Demikian pula, Lembaga Administrasi Negara [Indonesia Institutes of Public Administration (2014)] mendefinisikan inovasi sektor publik untuk menunjuk sektor publik di Indonesia di mana lembaga publik menerapkan kebijakan untuk barang publik yang ditandai dengan orisinalitas. Ini juga menguatkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 30/2014, yang menyatakan inovasi sebagai proses terobosan dan kreatif dan tidak selalu merupakan sesuatu yang baru. Inovasi layanan publik juga dapat menjadi modifikasi dari inovasi yang ada untuk meningkatkan pemberian layanan publik baik secara langsung maupun tidak langsung.

REFORMASI PELAYANAN PUBLIK

Menurut Pollit dan Bouckaert (Manurung, 2010) mendefinisikan reformasi pelayanan publik adalah perubahan sistematis, menyeluruh dan berkesinambungan agar kinerja sektor publik semakin baik. Reformasi sektor publik mencakup bukan saja unsur organisasi dan manajemen, tetapi juga sumber daya manusia. Perubahan-perubahan tersebut tidak hanya terfokus pada perubahan kuantitas, namun juga kualitas. Suatu ketika, reformasi yang dilakukan akan berdampak terhadap melebar dan menebalnya struktur birokrasi, tetapi di masa yang lain menuntut birokrasi menjadi lebih ramping dan pipih. Reformasi juga dapat menyebabkan penambahan administrator publik, namun juga dapat mengakibatkan pengurangan administrator publik.

Sedangkan menurut Grindle dan Thomas (1991), kebijakan (*policy*) reformasi pelayanan publik itu haruslah diarahkan untuk mencermati dan membenahi berbagai kesalahan kebijakan di masa lalu maupun kebijakan yang

berlaku sekarang serta mekanisme pengaturan kelembagaan yang ada. Reformasi pelayanan publik itu harus menjangkau perubahan yang mendasar dalam rutinitas kerja administrasi, budaya birokrasi, dan prosedur kerja instansi pemerintah. Dengan mempertimbangkan isu-isu sentral, tuntutan, kritik dan keluhan masyarakat akan buruknya kualitas pelayanan publik, maka kiranya perlu mereformasi kemampuan pemerintah dalam mengatur penyediaan jasa pelayanan publik.

Beragam pelayanan publik yang responsif, kompetitif dan berkualitas kepada warga masyarakat, mutlak harus menjadi indikator kinerja utama (berupa manfaat yang nyata yang diterima oleh masyarakat) bagi setiap penyelenggara pelayanan publik. Dilihat dari perspektif *good governance*, reformasi di sektor pelayanan publik itu dapat dipandang sebagai upaya mengubah paradigma atau model yang selama ini dipakai dalam memerintah dan melayani masyarakat (*modes of governing society*). Hal ini dimaksudkan agar dalam lingkungan yang cenderung terus berubah lembaga penyelenggara pelayanan publik itu tetap relevan, memiliki kinerja yang tinggi, efisien dan mampu menjawab beragam tantangan baru yang terus menggelinding.

REFORMASI ADMINISTRASI

Reformasi administrasi merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi, serta sikap dan perilaku birokrat guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sehingga tercipta administrasi publik yang sehat (Zauhar, 2007). Reformasi administrasi dirumuskan dan diselenggarakan oleh pemerintah untuk membentuk jajaran aparatur publik yang mampu memberikan pelayanan yang semakin baik. Mengacu pada pemahaman ini reformasi administrasi dapat difahami sebagai upaya yang dilakukan secara sadar untuk menerapkan gagasan baru mengenai sistem administrasi untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Konteks reformasi administrasi mencakup:

- a. Menekankan pada program-program baru.
- b. Berkaitan dengan sikap dan perilaku klien dan birokrat.
- c. Menyangkut tindakan internal administratif melalui komunikasi dan

manajemen partisipasi.

- d. Menekankan pada efisiensi penggunaan sumber daya.
- e. mengurangi berperannya pekerjaan rutin yang terlalu berorientasi pada pendekatan legal.

Zauhar (2002) berpendapat bahwa tiga faktor pendorong dilakukannya reformasi administasi antara lain:

- a. Penyempurnaan Tatanan (*improved order*)

Keteraturan merupakan kebajikan yang melekat dalam pemerintahan. Apabila yang ingin dituju adalah penyempurnaan tatanan, reformasi harus diorientasikan pada penataan prosedur dan kontrol. Yang sangat diperlukan oleh administrator di era baru ini adalah menghadang agen pembaru. Sebagai konsekuensi logisnya maka birokrasi yang kokoh perlu segera dibangun. Tipe reformasi yang dilakukan dengan penyempurnaan tatanan disebut dengan reformasi prosedural (*procedural reform*).

- b. Penyempurnaan Metode (*improved method*)

Penyempurnaan yang dilakukan adalah bidang teknis dan metode kerja. Teknik dan metode yang baru ini dapat dikatakan bermanfaat bila mencapai tujuan yang lebih luas. Apabila tujuan dari reformasi administrasi diartikulasikan dengan baik dan secara efektif diterjemahkan dalam berbagai program aksi nyata, penyempurnaan metode akan memperbaiki implementasi program, pada akhirnya akan meningkatkan realisasi pencapaian tujuan. Tipe reformasi yang dilakukan dengan penyempurnaan metode disebut reformasi teknis (*technical reform*).

- c. Penyempurnaan Kinerja (*improved permormance*)

Penyempurnaan lebih ke substansi program kerjanya dari pada penyempurnaan keteraturan maupun metode teknis administratif. Fokus utamanya adalah pergeseran bentuk ke substansi, pergeseran efisiensi dan ekonomis ke efektifitas kerja, pergeseran kecakapan birokrasi ke kesejahteraan masyarakat. Tipe reformasi yang dilakukan dengan penyempurnaan ini disebut reformasi program (*programmatic reform*).

Jadi reformasi administrasi diartikan dengan perubahan (*change*), memiliki hubungan yang sangat erat dengan inovasi (*innovation*), agar reformasi

administrasi ini dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan perubahan secara sistemik dan bersifat luas, faktor utama dilakukannya reformasi administrasi adalah cepatnya perubahan lingkungan sistem administrasi, dan tujuan dari reformasi administrasi adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

PENGEMBANGAN KAPASITAS

a. Pengertian Pengembangan atau Peningkatan Kapasitas/Capacity Building.

Sesungguhnya pada beberapa literatur pembangunan, konsep *capacity building* sampai saat ini masih menyisakan perdebatan-perdebatan dalam pendefinisian. Sebagian pakar memaknai *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara pakar yang lain lebih merujuk kepada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*).

Dalam hal ini searah dengan pendapat Grindle pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas kinerja pemerintah. Yakni efisiensi, dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcomes*; efektivitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan; dan responsivitas merujuk kepada bagaimana merespon kebutuhan eksternal.

Jika kita dalam semua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas adalah proses yang dialami oleh individu, kelompok dan organisasi untuk memperbaiki kemampuan mereka dalam melaksanakan fungsi mereka dan mencapai hasil yang diinginkan. Dari pengertian ini kita dapat memberi penekanan pada dua hal penting: 1) pengembangan kapasitas sebagian besar berupa proses pertumbuhan dan pengembangan internal, dan 2) upaya-upaya pengembangan kapasitas haruslah berorientasi pada hasil.

b. Tujuan Peningkatan kapasitas

Menurut Morrison bahwa *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja. Adapun tujuan dari *Capacity Building*

(pengembangan kapasitas) dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu :

- a. Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas (keberlanjutan) suatu sistem.
- b. Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek:
 - 1) Efisiensi dalam hal waktu (time) dan sumber daya (resources) yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome
 - 2) Efektifitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan
 - 3) Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.
 - 4) Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.
- c. Karakteristik Pengembangan Kapasitas/*Capacity Building*

Capacity Building (Pengembangan kapasitas) dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut:

- Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.
- Memiliki esesensi sebagai sebuah proses internal.
- Dibangun dari potensi yang telah ada.
- Memiliki nilai intrinsik tersendiri.
- Mengurus masalah perubahan.
- Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik.

Dari indikator-indikator di atas dapat dimaknai bahwa *Capacity Building* merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan berangkat dari pencapaian hasil semata, tetapi adalah proses pembelajaran akan terus melakukan keberlanjutan untuk tetap dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. *Capacity Building* bukan proses yang berangkat dari nol atau ketiadaan, melainkan berawal dari membangun potensi yang sudah ada untuk kemudian diproses agar lebih meningkat kualitas diri, kelompok, organisasi serta sistem agar tetap dapat bertahan di tengah lingkungan yang mengalami perubahan secara terus-menerus.

Capacity Building bukan hanya ditujukan bagi pencapaian peningkatan

kualitas pada satu komponen atau bagian dari sistem saja, melainkan diperuntukkan bagi seluruh komponen, bukan bersifat parsial melainkan holistik, karena *Capacity Building* bersifat multi dimensi dan dinamis dimana dicirikan dengan adanya multi aktifitas serta bersifat pembelajaran untuk semua komponen sistem yang mengarah pada sumbangsih terwujudnya kinerja bersama (kinerja kolektif).

MOBILE TECHNOLOGY

Mobile technology adalah teknologi yang digunakan untuk komunikasi seluler. *Mobile technology* adalah istilah untuk menjelaskan berbagai macam tipe dari teknologi komunikasi seluler. *Mobile technology* ini berkembang dengan sangat pesat pada beberapa tahun terakhir. Sejak awal dari millenium ini, sebuah perangkat seluler sudah berubah dari pager 2 arah yang simpel menjadi telepon seluler, sistem navigasi GPS, *web browser*, *client Instant Messenger* dan video *game* genggam. Teknologi informasi dalam bentuk layanan jasa dan perdagangan umum di masa yang akan dipenuhi oleh *Mobile Technology*.

Banyak ahli percaya bahwa masa depan teknologi informasi terletak pada komputasi mobile dengan jaringan nirkabel. Komputasi seluler melalui komputer tablet menjadi lebih populer. Tablet tersedia di jaringan 3G dan 4G. Pada awal 1980-an, 1G diperkenalkan sebagai komunikasi hanya suara melalui "telepon batu bata". Kemudian pada tahun 1991, pengembangan 2G memperkenalkan kemampuan Layanan Pesan Singkat (SMS) dan Layanan Pesan Multimedia (MMS), yang memungkinkan pesan gambar untuk dikirim dan diterima di antara telepon. Pada tahun 1998, 3G diperkenalkan untuk memberikan kecepatan transmisi data yang lebih cepat untuk mendukung panggilan video dan akses internet. 4G dirilis pada 2013 untuk mendukung layanan seperti *game*, TV seluler HD, konferensi video, dan TV 3D. Teknologi 5G telah direncanakan untuk masa mendatang.

E-SAMSAT aplikasi SAKPOLE

E-SAMSAT SAKPOLE (Sistem Administrasi Kendaraan Pajak *Online*) adalah layanan jaringan elektronik yang diselenggarakan oleh Tim Pembina

Samsat Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, berdasarkan peraturan perundang-undangan Republik Indonesia guna pelayanan SAMSAT secara *online* (E-SAMSAT) yang dapat dilakukan secara nasional dimanapun dan kapanpun melalui aplikasi layanan perangkat komunikasi atau *mobile technology* (*Handphone*). Aplikasi ini bertujuan agar mempermudah masyarakat dalam **pembayaran pajak** kendaraan tanpa harus datang mengantre ke kantor Samsat. Pemberlakuan wilayah administrasi dan hukum SAKPOLE adalah lingkup pelayanan wajib pajak/pemilik atas kendaraan bermotor yang terdaftar di Provinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan teori-teori tersebut diatas dalam rangka melaksanakan reformasi administrasi melalui inovasi pelayanan publik terhadap penerapan aplikasi SAKPOLE maka perlu dilakukan upaya meningkatkan kapasitas demi tercapainya kualitas pelayan public yang di indikasikan dengan berdasarkan pada kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Reformasi Prosedural (*Procedural Reform*)

Dilakukan dengan penyempurnaan tatanan pada prosedur; yang dapat dicapai melalui perubahan prosedur dan menyesuaikan sistem administrasi terhadap keluhan masyarakat.

2. Reformasi Teknis (*Technical Reform*)

Dilakukan dengan penyempurnaan metode pada :

- a. Bidang teknis aplikasi
- b. Metode kerja yaitu digunakan untuk memperbaiki kinerja sektor publik.

3. Reformasi Program (*Pro grammatic Reform*)

Dilakukan dengan penyempurnaan kinerja pada substansi program kerja untuk menemukan mekanisme baru bagi akuntabilitas publik.

Penerapan peningkatan kapasitas sesuai kriteria tersebut diatas dilakukan secara urut menjadi satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan dalam system aplikasi SAKPOLE.

METODOLOGI

Data dikumpulkan melalui pengamatan atau observasi dan dokumentasi. Yang dimaksud dengan pengamatan atau observasi merupakan teknik pengumpulan data yang langsung mengamati keadaan senyatanya, berinteraksi ikut terlibat berperan aktif dalam pekerjaan dalam organisasi. Metode analisis data dalam kajian ini menggunakan pendekatan klinis dengan menekankan latar belakang riwayat kinerja dan perilaku organisasi dengan melihat proses perubahan dalam tahapan yang berbeda, maka perlu dipersiapkan perencanaan yang lebih baik. Secara konsep hal tersebut lebih mudah dipahami dan diimplementasikan karena arah dan bentuk perubahan yang diinginkan telah dilihat dan ditetapkan dengan jelas. Setelah mendapatkan gambaran riil, penulis merancang model optimalisasi atau peningkatan kapasitas kinerja organisasi untuk mencapai *outcome* yang diharapkan.

PEMBAHASAN

1. Upaya Reformasi Pelayanan Publik

Reformasi administrasi pelayanan pajak kendaraan bermotor berbasis *mobile technology* juga dilaksanakan di Samsat Kota Magelang karena menjadi salah satu Kabupaten/Kota di Jawa Tengah yang menjadi proyek percontohan, dengan penerapan pelayanan pembayaran pajak menggunakan E-SAMSAT aplikasi SAKPOLE.

Aplikasi ini bertujuan untuk mempermudah masyarakat dalam pembayaran pajak kendaraan tanpa harus datang mengantre di kantor Samsat. Pemberlakuan wilayah administrasi dan hukum SAKPOLE adalah lingkup pelayanan wajib pajak/pemilik kendaraan bermotor yang terdaftar di Provinsi Jawa Tengah. SAKPOLE digunakan untuk melayani pembayaran pajak kendaraan bermotor 1 (satu) tahunan dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan atas kepemilikan kendaraan bermotor dengan nama pribadi (perseorangan), dengan keterlambatan pengurusan maksimal 10 (sepuluh) bulan sejak masa pajak berakhir.

Selain digunakan sebagai pembayaran pajak kendaraan secara online, SAKPOLE juga memiliki fasilitas :

- Informasi Pajak Kendaraan Bermotor.
- Informasi Status (Blokir) Kendaraan Bermotor.
- Informasi Nilai Jual Kendaraan Bermotor.
- Pencarian Lokasi : Kantor SAMSAT, Lokasi ATM, Lokasi Kantor Jasa Raharja, Lokasi Kantor Polisi, Lokasi RS/Klinik/Dokter.

Penggunaan aplikasi SAKPOLE bagi warga Jawa Tengah yang ingin menggunakannya harus mengunduh dulu lewat aplikasi *play store* maupun lewat *browser*. Pada akhir proses pendaftaran online melalui E-SAMSAT aplikasi SAKPOLE, wajib pajak akan mendapatkan kode bayar yang nantinya digunakan untuk proses pembayaran melalui layanan *online channel* perbankan (transfer, teller, e-banking). Adapun perbankan yang bekerja sama dengan layanan E-SAMSAT aplikasi SAKPOLE adalah Bank Jateng dan BNI. Meskipun demikian, untuk wajib pajak yang bukan nasabah kedua bank tersebut tetap bisa menggunakan layanan E-SAMSAT aplikasi SAKPOLE dan melakukan pembayaran melalui fasilitas transfer antar bank dari bank manapun. Keuntungan utama menggunakan E-SAMSAT aplikasi SAKPOLE adalah terhindar dari percaloan dan pengesahan STNK dapat dilakukan 14 (empat belas hari) sejak dilakukan pembayaran diseluruh SAMSAT *online* di Jawa Tengah.

Selanjutnya untuk memperoleh Surat Keterangan Pajak Daerah (SKPD) yang dilakukan secara mandiri dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Datang ke Samsat di Jateng terdekat, langsung menuju mesin cetak SKPD Mandiri SAKPOLE
- Download QR kode pada aplikasi Sakpole melalui menu bukti bayar
- Lakukan scan QR
- Akan ada tampilan data kendaraan bermotor, jika sesuai pilih cetak
- Proses cetak selesai dan SKPD dapat diambil.

1. Kendala-kendala SAKPOLE

Proses ini dilakukan dengan mengumpulkan semua informasi yang

berkaitan dengan masalah penerapan aplikasi SAKPOLE dari para user dalam hal ini Wajib Pajak Kendaraan Bermotor, misalnya bagaimana seharusnya aplikasi ini berfungsi, menganalisa informasi atau data tersebut dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan dan penyempurnaan. Solusi yang efektif akan memberikan arah pemahaman yang tepat terhadap kondisi dan kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi sehingga keputusan intervensi selalu dikaitkan dengan kebutuhan. Informasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Data perolehan dari sampel hasil kinerja 3 UPPD sebelum dan setelah penerapan aplikasi SAKPOLE : Kota Magelang, Kab. Magelang dan Klaten belum bisa diperoleh karena situasi merebaknya virus Corona menjadikan Organisasi Perangkat Daerah diseluruh provinsi diwajibkan Work From Home masuk kerja secara bergilir, termasuk di UPPD di Jawa Tengah. Sebetulnya data yang ingin diperoleh adalah untuk dipergunakan menilai keberhasilan dari penerapan aplikasi SAKPOLE dilihat dari aktifitas menggunakan aplikasi dan perolehan pajak sebelum dan setelah penerapan aplikasi tersebut.
- b. Informasi terhadap penerapan aplikasi SAKPOLE di Kota Magelang berdasarkan wawancara dengan user didapat keterangan sebagai berikut :
 - 1) Harapan dengan diterapkannya aplikasi ini adalah
 - Bebas dari pengenaan denda
 - Bebas dari pungutan liar
 - Mendapatkan layanan lebih cepat
 - **Bebas antrian** baik untuk pembayaran pajak kendaraan dan ambil SKPD atau STNK.
 - 2) Kenyataan yang masih terjadi:
 - a) Percaloan terselubung masih terjadi sampai saat ini. Dengan berbagai alasan masih ada wajib pajak yang enggan mengurus sendiri pengurusan STNK, mereka lebih memilih “nitip” dengan imbalan sejumlah uang tertentu kepada aparat di SAMSAT. Ada juga layanan jemput bola. Dari pihak oknum internal SAMSAT berdalih bahwa itu “bina lingkungan” karena pejabat/DPRD atau kedudukan sebagai sesama ASN, atau karena masih keluarga,

saudara atau bahkan tetangga dekat sendiri. Akhirnya dalih tersebut digunakan untuk pembenaran untuk melakukan praktek percaloan.

- b) Aplikasi SAKPOLE hanya untuk membebaskan wajib pajak kendaraan bermotor **dari antrian untuk membayar pajak**, dan masih tetap harus datang untuk mengurus dan mendapatkan SKPD, hal ini masih sangat mungkin terjadi antrian. Meski loket pengurusan biasa dengan loket SAKPOLE adalah berbeda dan terpisah. Tim perancang E-SAMSAT aplikasi SAKPOLE kurang memahami apa yang menjadi keengganan pelanggan untuk mengurus sendiri dan tidak mau repot antri. Ada fenomena menarik yang sering juga terjadi adalah Wajib pajak datang se awal mungkin hanya untuk mendapatkan nomor antrian awal, setelah itu ditinggal pergi untuk cari warung untuk sarapan atau keperluan lain. Ketika wajib pajak kembali ternyata nomor antriannya sudah lewat, sehingga harus nunggu antri lagi di “sisipkan” pada antrian yang sedang berjalan.
- c) Masih harus datang sendiri ke SAMSAT dan juga diminta membawa dokumen-dokumen kelengkapan tertentu seperti : fotocopy KTP, bukti bayar & lain-lain.
- d) Keseharian masih lebih banyak wajib pajak yang mengurus melalui proses biasa daripada melalui loket SAKPOLE
- e) Sering terjadi petugas loket SAKPOLE tidak berada ditempat. Apalagi pada saat-saat jadwal tugas Razia kendaraan atau pas jam istirahat (tidak ada pergantian/shift jaga loket SAKPOLE)
- f) Minimnya pengetahuan petugas terkait layanan SAKPOLE. Misalnya: informasi, cara bayar, cara cetak SKPD. Ketidaktahuan Petugas dapat mengakibatkan: (1) terjadi *miss-com* sehingga wajib Pajak **batal transaksi**. (3) proses pengesahan menjadi lebih ribet/tidak praktis/tidak *paperless*, dan (4) minimnya Informasi tentang layanan SAKPOLE.
- g) Mesin cetak mandiri SKPD terbatas/belum tersedia.
- h) Petunjuk Arah Tanda loket layanan tidak mudah terlihat, sehingga

masyarakat salah masuk loket/antrian.

- i) Pendapat bahwa SAKPOLE membuat lebih repot (pelayanan/pelaporan), atau 2 kali proses.

3. Solusi

Berdasarkan kendala-kendala tersebut diatas selanjutnya perlu untuk merencanakan langkah yang tepat melakukan pembenahan kepada kinerja dari aplikasi SAKPOLE, hal ini dimaksudkan untuk menetapkan cara-cara apakah yang patut dipergunakan untuk merencanakan perbaikan berdasarkan masalah yang ditemukan dalam proses diagnose. Tahap perencanaan intervensi ini harus diikuti dengan serangkaian konsep yang saling berhubungan satu sama lain.

Berdasarkan gambaran keadaan tersebut diatas, maka untuk mengoptimalkan kinerja aplikasi SAKPOLE sebagai upaya untuk melakukan reformasi administrasi dengan meningkatkan kapasitas pelayanan aplikasi SAKPOLE di Kota Magelang adalah berdasarkan kriteria-kriteria seperti tersebut dibawah ini :

- a. Reformasi Prosedural (*Procedural Reform*)

Dilakukan dengan penyempurnaan tatanan pada prosedur; yang dapat dicapai melalui perubahan prosedur dan menyesuaikan sistem administrasi terhadap keluhan masyarakat.

- b. Reformasi Teknis (*Technical Reform*)

Dilakukan dengan penyempurnaan metode pada :

1. Bidang teknis aplikasi
2. Metode kerja yaitu digunakan untuk memperbaiki kinerja sektor publik.

- c. Reformasi Program (*Pro grammatic Reform*)

Dilakukan dengan penyempurnaan kinerja pada substansi program kerja untuk menemukan mekanisme baru bagi akuntabilitas publik.

Sedangkan tindakan intervensi yang perlu dilakukan adalah bahwa setelah melakukan bedah aplikasi SAKPOLE dengan melakukan uji fitur berurutan sesuai prosedur kemunculan pada menu-menu yang tersaji, maka hal-hal yang dapat dan perlu dilakukan untuk meningkatkan kapasitas dari aplikasi tersebut adalah sebagai berikut:

Penjelasan:

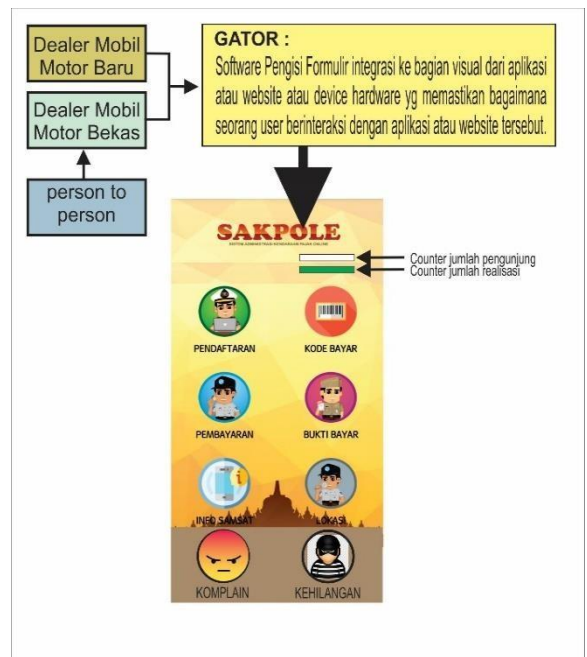
1) Upgrade aplikasi SAKPOLE.

Setelah aplikasi SAKPOLE di upgrade atau mulai periode tahun yang akan datang diberlakukan aturan baru bahwa semua jual beli untuk kepemilikan kendaraan baru dan bekas wajib melalui dealer atau showroom resmi dan berbadan hukum serta terdaftar di SAMSAT. Hal ini dikandung maksud untuk menghindari jual beli kendaraan bodong.

2) Kendaraan kepemilikan sebelum periode diberlakukannya aturan baru seperti tersebut pada butir pertama diatas, diwajibkan registrasi ulang atau *update* data dengan cek fisik kendaraan di SAMSAT, hal ini berlaku sekali saja dan WP akan mendapatkan PIN yang berlaku untuk registrasi ulang tahunan selama kepemilikan kendaraan tersebut.

3) Tugas dari dealer atau showroom kendaraan baru maupun bekas tersebut adalah melakukan input registrasi pada aplikasi SAKPOLE terkait data administrasi atas transaksi kendaraan yang dibeli oleh wajib pajak. Input data kendaraan tersebut meliputi data fisik

berupa foto, nomor mesin dan nomor rangka, warna kendaraan dan lain-lain pada aplikasi interface bernama GATOR yang terintegrasi dengan aplikasi SAKPOLE, GATOR adalah software pengisi formulir integrasi ke bagian visual dari aplikasi atau website atau device hardware yang memastikan bahwa user tersebut adalah sah dan benar, berhak untuk melakukan kepengurusan registrasi ulang setiap



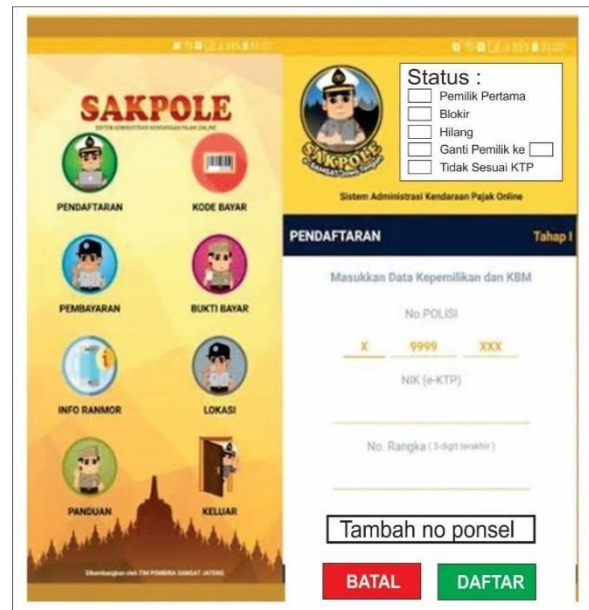
tahun. Begitu melakukan pendaftaran di aplikasi SAKPOLE akan terlayani dengan baik sesuai prosedur system, membayar dan mendapat SKPD tidak perlu hadir sama sekali di kantor SAMSAT dengan peningkatan kapasitas maka anjungan SKPD dihapus atau ditiadakan. Tidak perlu lagi cek fisik pada saat telah jatuh tempo periode 5 tahunan. Hal ini akan lebih menyingkat

antrian pengurusan STNK.

4) Penambahan fitur *counter* untuk nomor antrian dan menghitung jumlah pengunjung adalah untuk memonitor antrian pelayanan dan treking sampai dimana prosesnya. Fitur counter ini juga dapat untuk mengetahui jumlah pengguna aplikasi sehingga dapat termonitor manfaat dari aplikasi ini dari tahun ke tahun sejak *release* aplikasi ini

5) Penambahan fitur *counter* jumlah realisasi transaksi, dapat dimonitor kepastian waktu dari daftar hingga realisasi. Dapat membantu memantau perolehan pemasukan PKB sesuai target yang dibebankan pada masing-masing UPPD atau SAMSAT.

6) Kotak status berisi kolom: pemberitahuan secara otomatis berdasarkan input Gator dari Showroom tentang status



kepemilikan pertama/baru, blokir, hilang, ganti pemilik ke berapa, tidak sesuai KTP.

7) Setelah urutan secara sistem telah terproses, Wajib Pajak akan mendapat PIN untuk melakukan pembayaran baik melalui e-banking, atm ataupun melalui channel perbankan lain, maka selanjutnya adalah proses akhir yaitu WP akan mendapat notifikasi lewat e-mail atau WA struk elektronik bukti transaksi.

8) Selanjutnya STNK asli ditambah 3 lembar stiker barcode, akan dikirim lewat jasa kurir. Kurir tersebut dapat memanfaatkan internal aparat SAMSAT atau kerjasama dengan PT. POS Indonesia.

Catatan : Kalau proses registrasi



ulang periode 5 tahunan kiriman ditambah pelat nomor polisi.

- 9) Dengan mengadopsi teknologi dari Go-jek, pada saat Wajib Pajak menerima struk elektronik SAKPOLE, WP dapat mulai memonitor sampai dimana perjalanan STNK asli ditambah 3 lembar stiker barcode.
- 10) Pada saat STNK asli dan stiker barcode sudah sampai kepada WP yang sah, maka petugas kurir wajib memfoto melalui ponselnya foto wajah dan KTP penerima. Selanjutnya foto wajah dan KTP tersebut diunggah di aplikasi SAKPOLE pada ponsel petugas kurir otomatis terkoneksi realisasi secara otomatis akan merekap dan sebagai laporan jumlah transaksi yang terealisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Reformasi Prosedural (*Procedural Reform*), dengan penyerderhanaan prosedur dalam melakukan pemeriksaan & pelayanan seperti memberikan persyaratan administrasi yang lebih mudah, serta adanya kepastian jangka waktu penyelesaian pelayanan dan adanya reformasi prosedur organisasi.
- b. Reformasi Teknik (*Technical Reform*), menggunakan metode yang menerapkan sistem administrasi perpajakan yang transparan dan akuntabel dengan sistem informasi teknologi yang mutakhir dan memberikan pelayanan prima serta melakukan pengawasan yang intensif.
- c. Reformasi Program (*Programmatic Reform*), melakukan monev serta pembelajaran yang terus menerus dan sinkronisasi demi mewujudkan sistem Samsat berbasis IT yang akan mempermudah pembayaran pajak kendaraan tahunan.
- d. Faktor Pendorong

Internal

- Kemauan dan komitmen aparatur dalam melaksanakan reformasi administrasi sehingga program tersebut dapat berjalan sesuai rencana
- Kualitas SDM yang sudah sesuai dengan mobilitas tinggi sehingga perbaikan dan penyempurnaan pelayanan dapat dilakukan.
- Sudah tersedianya dukungan peraturan yang dikeluarkan pemerintah sehingga program tersebut berjalan dengan dasar/arahan yang sesuai.

Eksternal

Adanya keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program tersebut.

2. Saran

- a. Badan Pengelola Pendapatan Daerah melalui UPPD SAMSAT Kota Magelang harus lebih meningkatkan sosialisasi yang merata kepada masyarakat, secara langsung maupun melalui media sosial dan media cetak agar bisa lebih mengenal kemudahan reformasi administrasi pelayanan pajak kendaraan bermotor sehingga masyarakat sadar dalam pentingnya membayar pajak.
- b. Masyarakat harus merubah *mindset* serta lebih menyadari dan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini sehingga program SAKPOLE dapat dimaksimalkan secara menyeluruh.
- c. Peningkatan Kualitas SDM yang ber Integritas tinggi

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, dan M. Herron. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39: 1154-1184
- Darmawan, Dani. (2018). Inovasi Sektor Publik Dalam pelayanan Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Kota Makassar. Universitas Negeri Makassar.
- Elvi, Syahria, Ventje Ilat, I, E. (2014). Analisa Penerimaan Pajak Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. *Ejurnal*. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang Prinsip Pelayanan Publik
Keputusan MENPAN Nomor 25 Tahun 2014 tentang Pelayanan Publik.
- Mardiasmo. (2011). *Perpajakan Edisi Revisi 2011*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Mulyadi, Deddy, dkk. (2016). *Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik*. Bandung, CV Alfabeta.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Teori Administrasi Publik*, Bandung, Alfabeta.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. (2014). *Reformasi Pelayanan Publik. Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Cetakan Ketujuh. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Soekarwo. (2015). *Administrative Reform Jawa Timur: Dari Visi-Misi ke Implementasi, dalam Administrative Reform Pakde Karwo. Birokrasi Itu Melayani*. Penerbit Prenadamedia Group, Jakarta. Cetakan Ke-2.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Tarance, Morrison, *Actionable Learning – A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*, ADB Institute, 2001, hlm. 23.
- Oknawati, Dwi. (2016). Inovasi Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Kepada Masyarakat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Universitas Tribhuwana Tungadewi.
- Puspitasari, dian, dkk. Reformasi Administrasi Pelayanan Publik Pada Kantor Pelayanan Terpadu (Studi pada Disperindag dan Dispendukcapil Kota Malang). *Jurnal Penelitian Administrasi Publik, Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No. 2.

- Sunarya, Aris. (2016). Reformasi Birokrasi Administrasi Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor Berbasis Mobile Technology di Kantor Bersama Samsat Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, Vol. 2 No. 2, hal. 445 – 462.
- Suwastiti, Gayuh Sih, dkk. *Inovasi Pelayanan Publik Pada Kantor Samsat Kota Tegal (Studi Kasus Pada Pajak Kendaraan bermotor)*. Universitas Diponegoro.
- Soewarto, Totok. (2002). Pengembangan Model Pelayanan Samsat Terhadap Perilaku Masyarakat Dalam Membayar Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) pada Kantor Bersama Samsat Jombang. *Thesis*, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Tanpa Penerbit.
- USAID Indonesia, 2013. Penyusunan Sistem data dan Informasi Pelayanan Publik Untuk Kementerian Kelautan dan Perikanan. Policy Paper.
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pelayanan Publik Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Pajak.



RM. Mahendrati, SH, M.Si dilahirkan di Magelang, 14 Januari 1966 adalah Dosen pada Fakultas Ilmu Politik dan Ilmu Sosial Universitas Tidar di Magelang. Penulis mendapatkan gelar Sarjana dari Universitas Muhammadiyah Magelang Jurusan Hukum Tata Negara tahun 1994. Gelar Master diperoleh pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Universitas Gajah Mada tahun 2002.

Saat ini sedang menempuh Program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro.