

BAB I

PENDAHULUAN

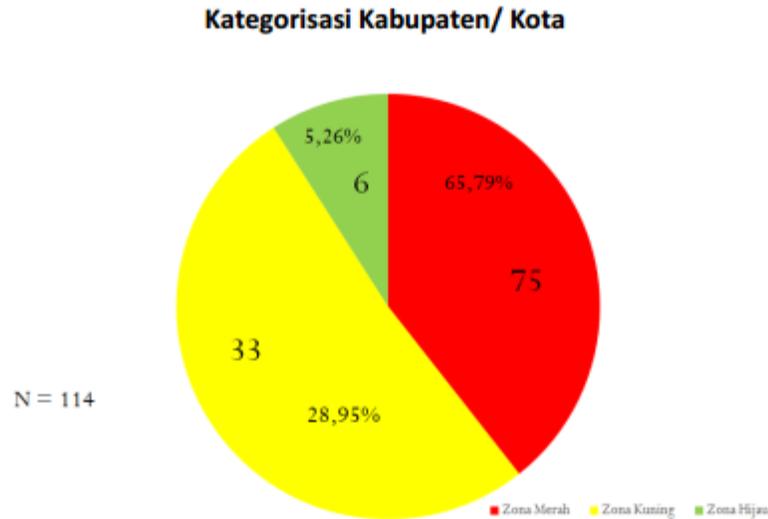
1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik pada dasarnya sangat berkaitan dengan aspek kehidupan yang luas. Dalam kehidupan bernegara, pemerintah memiliki fungsi sebagai penyedia berbagai pelayanan publik yang diperlukan masyarakat baik dalam bentuk pelayanan pengaturan maupun dalam bentuk lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, pemukiman, transportasi, informasi teknologi, dan lainnya.

Pedoman umum tentang pelayanan publik yang digunakan di Indonesia adalah Undang-undang No. 25 Tahun 2009. Di dalam undang-undang tersebut, pengertian pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administrative yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Menurut Ombudsman RI, Kategorisasi Kota Pelayanan Publik terbaik se-Indonesia berdasarkan pelayanan publik yang diberikan oleh Pemerintah Kota/Kabupaten masing-masing Kota/Kabupaten di Indonesia tahun 2015 dapat dilihat pada grafik 1.1

Grafik 1.1
Kategorisasi Kabupaten/Kota dalam Pelayanan Publik Tahun 2015



Sumber: Ombudsman RI (2015)

Grafik 1.1 menunjukkan observasi yang dilakukan Ombudsman RI sebanyak 65,79% atau 75 Kabupaten/Kota masuk dalam zona merah atau memiliki tingkat kepatuhan rendah dalam pelaksanaan UU 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. 28,95% dan 33 Kabupaten/Kota masuk dalam zona kuning yang berarti memiliki tingkat kepatuhan sedang dalam pelaksanaan UU 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dan 5,26% atau 6 Kabupaten/Kota masuk dalam zona hijau yang berarti tinggi tingkat kepatuhan dalam pelaksanaan UU 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Secara detail, kategorisasi

pelayanan publik dilakukan pada 50 Kota di Indonesia yang dapat dilihat secara jelas pada tabel 1.1 berikut ini

Tabel 1.1
Hasil Kategorisasi Kota Ombudsman Tahun 2015

No	Kota	Nilai	No	Kota	Nilai
1	Kota Pontianak	87.32	26	Kota Kendari	47.00
2	Kota Lubuk Linggau	84.69	27	Kota Metro	46.10
3	Kota Yogyakarta	81.03	28	Kota Pekanbaru	45.67
4	Kota Bandung	79.82	29	Kota Bitung	44.93
5	Kota Banjar Baru	79.37	30	Kota Jambi	44.00
6	Kota Banjarmasin	78.23	31	Kota Blitar	43.42
7	Kota Surabaya	75.75	32	Kota Ternate	43.41
8	Kota Manado	75.67	33	Kota Kupang	43.24
9	Kota Denpasar	75.34	34	Kota Dumai	39.63
10	Kota Bandar Lampung	73.55	35	Kota Kotamobagu	39.58
11	Kota Semarang	70.86	36	Kota Sukabumi	38.73
12	Kota Mataram	70.23	37	Kota Singkawang	37.85
13	Kota Medan	68.50	38	Kota Surakarta	35.70
14	Kota Banda Aceh	68.44	39	Kota Bogor	35.30
15	Kota Palembang	68.00	40	Kota Samarinda	34,86
16	Kota Jayapura	66.60	41	Kota Bima	33.32
17	Kota Ambon	63.03	42	Kota Makassar	29.70
18	Kota Prabumulih	62.92	43	Kota Palangka Raya	29.62
19	Kota Padang	58.41	44	Kota Serang	28.41
20	Kota Pangkal Pinang	55.19	45	Kota Padang Panjang	27.59
21	Kota Malang	53.33	46	Kota Bengkulu	29, 62
22	Kota Batam	50.50	47	Kota Tanjung Pinang	20.50
23	Kota Tarakan	50.11	48	Kota Cilegon	18.72
24	Kota Balikpapan	49.51	49	Kota Palopo	17.51
25	Kota Palu	47.58	50	Kota Gorontalo	15.16

Sumber: Ombudsman RI (2015)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa hanya ada tiga Kota dari 50 sampel yang diambil oleh Ombudsman RI yang dapat melampaui nilai kepatuhan tinggi terhadap UU No. 25 Tahun 2009 atau mencapai zona hijau pada angka diatas 80.

Secara terperinci, tingkat kepatuhan di kategorikan menjadi tiga warna yang dapat dilihat dari tabel 1.2 berikut ini

Tabel 1.2
Kategorisasi Kota di Indonesia Berdasarkan Warna

Nilai	Tingkat Kepatuhan	Zona
0 – 55	Rendah	Merah
56 – 88	Sedang	Kuning
89 – 110	Tinggi	Hijau

Sumber: Ombudsman RI

Zona hijau pada tabel 1.2 menggambarkan pelayanan publik di Kota tersebut sudah sangat baik berikut inovasi-inovasi yang telah diterapkan dalam rangka percepatan pelayanan publik. Dalam hal ini, terlihat bahwa inovasi di sektor publik dianggap penting untuk melakukan pembaharuan dan transformasi pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia. Kesadaran akan pentingnya pengguna layanan untuk mendapatkan pelayanan yang prima dari birokrasi di tingkat daerah harus tertanam di setiap jiwa aparatur pelayanan publik.

Di Indonesia, survey yang dilakukan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) pada tahun 2016, perilaku pengguna internet di Indonesia dapat dilihat pada grafik 1.2 berikut

Grafik 1.2

Survey APJII pada Jenis Konten Internet yang diakses Masyarakat Indonesia Tahun 2016



Sumber: APJII (2016)

Grafik 1.2 menunjukkan bahwa pelayanan publik banyak digunakan oleh pengguna internet dalam kehidupan sehari-hari. Dengan adanya kebutuhan ini, perlu adanya inovasi dari setiap sektor publik untuk dapat menunjang pelayanan publik yang khususnya sekarang banyak diakses melalui internet.

Menurut Kepala Lembaga Administrasi Negara, seiring dengan teknologi yang terus berkembang dewasa ini, diperlukan perkembangan berbagai inovasi baru. Selain itu, masyarakat yang dewasa ini berkembang sangat dinamis memerlukan responsivitas atau kepekaan terhadap kebutuhan serta tantangan dinamika yang ada di masyarakat. Inovasi pelayanan publik juga dapat

digunakan sebagai. Hal utama yang dapat dijadikan indikator keberhasilan suatu instansi dalam pelaksanaan pelayanan publik adalah dengan melakukan inovasi pelayanan (<http://www.menpan.go.id>, diakses tanggal 10 November 2016).

Untuk menunjang daya saing inovasi pada bidang pelayanan publik di Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengadakan kompetisi inovasi pelayanan publik yang sudah dilaksanakan sejak tahun 2014. Kompetisi ini merupakan agenda tahunan yang merupakan wujud dari program *one agency, one innovation* (OAOI) yang mewajibkan setiap kementerian, lembaga, pemerintah provinsi, kabupaten/kota wajib menciptakan minimal satu inovasi setiap tahun. Kompetisi serupa serupa juga digelar secara international, yakni Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) yang dikenal dengan United Nation Public Service Award (UNPSA). Dengan adanya kompetisi ini, maka setiap instansi harus berusaha menciptakan minimal satu inovasi. Pemerintah melalui Menteri PANRB akan menegur instansi yang tidak mengirimkan atau mendaftarkan satupun inovasi dalam kompetisi. Melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) No. 51/2016, Kementerian PANRB menetapkan Top 99 inovasi pelayanan publik dari 2.476 inovasi peserta kompetisi inovasi pelayanan publik 2016. (<http://www.menpan.go.id/berita-terkini/4516-kementerian-panrb-tetapkan-top-99-inovasi-pelayanan-publik-2016>, diakses pada tanggal 28 November 2016)

Pusat Informasi Publik (PIP) yang dibangun di Balai Kota Semarang merupakan salah satu bentuk inovasi pelayanan publik yang dibentuk oleh Walikota Semarang bersama Pemerintah Kota Semarang dan masuk kedalam 99 Top Inovasi Pelayanan Publik yang diselenggarakan Kementerian PANRB. Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 41 Tahun 2014, Pusat Informasi Publik dibangun sebagai terobosan agar mampu memberikan pelayanan publik secara prima yang dibutuhkan masyarakat serta mendukung keterbukaan informasi publik di Kota Semarang. Pusat Informasi Publik merupakan salah satu bentuk inovasi yang mengusung pelayanan 3 in 1 (tiga jenis pelayanan pada satu atap) meliputi pelayanan informasi dan dokumentasi (PPID), pelayanan pengaduan (P3M) dan pelayanan fasilitas TIK yang dapat digunakan secara gratis bagi seluruh penggunanya khususnya untuk masyarakat Kota Semarang.

Dalam rangka menumbuhkan kepedulian masyarakat terhadap peningkatan mutu pelayanan yang dilakukan Pemerintah Kota Semarang, maka perlu pengoptimalan pelayanan penanganan pengaduan yang berkualitas dengan menyediakan akses pengaduan bagi masyarakat untuk menyampaikan pengaduan atau keluhan terhadap kinerja Perangkat Daerah. PIP memberikan salah satu fasilitas pengaduan yang dapat digunakan oleh masyarakat yaitu fasilitas Pusat Pengelolaan Pengaduan Masyarakat (P3M) yang merupakan sistem pengaduan berbasis SP4N. Laporan pengaduan berbasis SP4N didasari oleh Permenpan RB

No. 24 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik secara Nasional. SP4N dibentuk untuk mengimplementasikan konsep kebijakan *no wrongdoor policy*, yang menjamin hak masyarakat agar pengaduan dari manapun dan jenis apapun akan disalurkan kepada penyelenggara pelayanan publik yang berwenang menangani. SP4N bertujuan agar penyelenggara pelayanan publik dapat mengelola pengaduan dari masyarakat secara sederhana, cepat, tepat, tuntas terkoordinasi dengan baik dan memberikan akses untuk partisipasi masyarakat dalam menyampaikan pengaduan. Pusat Pengelolaan Pengaduan Masyarakat (P3M) terbentuk atas pengembangan dari Pusat Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik (P5) dengan menambahkan pelayanan secara *online* yang bertujuan agar dapat memudahkan masyarakat melakukan pengaduan maupun memberikan aspirasi. Ada beberapa cara yang ditawarkan P3M PIP Semarang kepada masyarakat Semarang dengan datang langsung ke PIP, melaporkan keluhan melalui sms, media sosial atau ke media cetak (Suara Merdeka dan JAWA POS). Dengan adanya pengaduan masyarakat yang dapat diakses seluas-luasnya baik secara *online* maupun *offline*, Pengaduan yang diterima oleh bagian P3M akan dimasukkan kedalam beberapa kategori yang nantinya akan disalurkan kepada OPD yang terkait. Berdasarkan data yang didapatkan dari *lapor.go.id*, pengaduan yang masuk pada bulan Januari sampai Mei 2017 seluruh Kabupaten/Kota di Jawa Tengah dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut ini

Tabel 1.3

Jumlah Pengaduan pada Bulan Januari-Mei 2017 Kabupaten/Kota di Jawa Tengah

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah Pengaduan
1.	Sragen	6
2.	Boyolali	395
3.	Kota Tegal	57
4.	Kota Pekalongan	76
5.	Kota Semarang	4502
6.	Salatiga	2
7.	Surakarta	56
8.	Kota Magelang	11
9.	Brebes	53
10.	Tegal	83
11.	Pemalang	51
12.	Pekalongan	43
13.	Batang	15
14.	Kendal	7
15.	Temanggung	4
16.	Demak	14
17.	Jepara	3
18.	Kudus	156
19.	Pati	48
20.	Rembang	103

21.	Blora	144
22.	Grobogan	9
23.	Karanganyar	9
24.	Wonogiri	3
25.	Sukoharjo	12
26.	Klaten	195
27.	Kab Magelang	20
28.	Wonosobo	19
29.	Purworejo	21
30.	Kebumen	201
31.	Banjarnegara	8
32.	Purbalingga	3
33.	Banyumas	6
34.	Cilacap	30
35.	Kabupaten Semarang	590
Jumlah		6995

Sumber: Data yang diolah penulis

Tabel 1.3 menjelaskan bahwa Kota Semarang memiliki jumlah pengaduan yang terbanyak pada periode Januari sampai Mei tahun 2017. Hal ini menandakan diperlukannya suatu pelayanan pengaduan yang baik untuk dapat memperbaiki hal-hal yang menurut masyarakat masih membutuhkan perbaikan. Pengaduan yang telah

masuk ke P3M sendiri di dalam periode yang sama dapat dilihat pada tabel 1.4 berikut ini

Tabel 1.4

Pengaduan yang Masuk ke P3M Periode Januari-Mei 2017

No.	Bulan	Tertangani	Proses	Belum Tertangani	Jumlah Pengadun Masuk
1.	Januari	808	17	6	831
2.	Februari	1.043	36	15	1.094
3.	Maret	1.063	36	6	1.105
5.	April	706	37	21	764
6.	Mei	480	190	14	684

Sumber: data yang diolah penulis

Tabel 1.4 menjelaskan adanya jumlah pengaduan yang masuk pada periode Januari sampai dengan Mei 2017. Banyaknya pengaduan yang masuk ini belum diseimbangi dengan pelayanan dari Dinas Kominfo Kota Semarang bersama P3M untuk memberikan sosialisasi mengenai wewenang mekanisme dari P3M. Didalam proses inovasi P3M berjalan ada beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi kinerja dari pengelolaan P3M sendiri seperti adanya tekanan administrasi pada saat penginputan data ke aplikasi lapor, belum adanya penghargaan untuk pegawai, dan ketidakmampuan Dinas Kominfo Kota Semarang untuk menyediakan pegawai yang bekerja secara teknis di P3M. Berangkat dari beberapa masalah ini, peneliti

mengambil judul ***“Inovasi Pelayanan Pusat Pengelolaan Pengaduan Masyarakat (P3M) di Pusat Informasi Publik Balai Kota Semarang”***

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses inovasi pelayanan pengaduan P3M di Balaikota Semarang?
2. Apakah faktor penunjang dan penghambat inovasi pelayanan pengaduan P3M di Balai Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis proses inovasi pelayanan pengaduan P3M di Balai Kota Semarang
2. Untuk menganalisis faktor penunjang dan penghambat inovasi pelayanan pengaduan P3M di Balai Kota Semarang

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan dan ilmu pengetahuan dalam mengembangkan teori-teori manajemen publik terutama dalam hal inovasi pelayanan publik dalam instansi terkait

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama masa perkuliahan

2. Bagi Instansi Terkait

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pandangan dari eksternal organisasi mengenai bagaimana penerapan inovasi pelayanan pengaduan Pusat Pengelolaan Pengaduan Masyarakat (P3M) di Balai Kota Semarang

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai bagaimana penerapan inovasi pelayanan pengaduan Pusat Pengelolaan Pengaduan Masyarakat (P3M) di Balai Kota Semarang

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian dengan judul “Inovasi PT. Pos Indonesia dalam Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik (Studi pada PT. Pos Indonesia Sidoarjo 62100)” yang dilakukan oleh Putri Ismie Mayangsari dkk ini menjelaskan bagaimana PT Pos Indonesia Sidoarjo melakukan inovasi untuk memenuhi tuntutan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat karena adanya perusahaan swasta seperti JNE, TIKI, dan jasa pengiriman lainnya. Peneliti menggunakan penelitian jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara,

observasi, dan dokumentasi. Model analisis data yang digunakan adalah model analisis data Miles dan Huberman, yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teori inovasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah (a) analisis tantangan organisasional, (b) bentuk-bentuk inovasi yang dilakukan (c) insiasi, proses dan tahapan inovasi, dan (d) prasyarat kondisi untuk inovasi; kedua, keberhasilan serta kegagalan inovasi PT. Pos Indonesia dalam menjaga eksistensi dan daya sayang pelayanan publik, meliputi: (a) capaian tujuan inovasi dan (b) kondisi pelayanan di PT. Pos Indonesia sebelum dan sesudah inovasi; (c) faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan inovasi: meliputi faktor internal dan eksternal.

Hasil dari penelitian ini adalah PT Pos Indonesia sudah melakukan inovasi untuk menghadapi tantangan organisasional, yaitu: (a) Inovasi Produk, meliputi: layanan pos *express*, layanan *pos payment*, wesel pos prima dan instan, serta inovasi perangkat prisma, (b) Inovasi Proses, inovasi yang memberikan nilai tambah produksi seperti: jaminan ganti rugi (asuransi) terhadap surat, dokumen, dan paket yang rusak atau hilang, *electronic mobile*, dan juga mesin nomor antrian elektronik. Menurut peneliti, inovasi yang ada masih belum menjawab semua tantangan organisasional yang dihadapi PT. Pos Indonesia karena inovasi produk dan proses belum mampu mengatasi masalah organisasional yang dihadapi terkait dengan

kualitas dan kuantitas SDM karena tidak hanya inovasi produk dan inovasi proses saja yang mampu menjawab tantangan organisasional terkait dengan kualitas dan kuantitas SDM.

2. Penelitian dengan judul “Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Studi Deskriptif tentang Inovasi *Boarding Pass System* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kereta Api PT. KAI di Stasiun Gubeng Surabaya)” oleh Diah Nur Fitriana. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan jenis penelitian kualitatif. Teknik penentuan data yang dilakukan peneliti adalah pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah observasi dan wawancara. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah (a) analisis *boarding pass system* sebagai inovasi kebijakan, proses dan metode (b) inovasi *boarding pass system* meningkatkan kualitas pelayanan KA di Stasiun Gubeng, (c) analisis *boarding pass system* dengan elemen *tangibles, reliability, responsiveness, assurance*.

Hasil dari penelitian ini adalah PT KAI di Stasiun Gubeng Surabaya telah melaksanakan inovasi pelayanan publik dengan menerapkan *boarding pass system* dengan jargon “Satu Penumpang untuk Satu Tempat Duduk” dimana saat *check in* dilakukan validasi tiket agar terjadi kesesuaian antara nama penumpang yang tertera dengan kartu identitas penumpang. Inovasi *boarding pass system* ini diresmikan berdasarkan Instruksi Direksi Nomor 15/LL.005/KA-2012. Setelah dua tahun berjalan, inovasi *boarding pass*

system dinilai peneliti dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik di Stasiun Gubeng Surabaya karena adanya jumlah penurunan pengguna layanan PT KAI dari 1.468.478 penumpang pada 2012 menjadi 1.159.553 penumpang di tahun 2013. Penurunan penumpang ini bukan disebabkan karena buruknya pelayanan PT KAI, namun karena adanya pembatasan kuota jika tempat duduk dalam KA telah terisi 100% sehingga sudah tidak ada penumpang yang tidak sesuai dengan daftar penumpang yang dimiliki PT KAI dalam setiap perjalanannya

3. Penelitian dengan judul “Analisis Pelaksanaan Inovasi Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kota Semarang (Studi Kasus Pelayanan Mandiri Akta Tanah)” oleh Sehsha Cantika, dkk. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana analisis pelaksanaan inovasi PERMATA yang diciptakan untuk menganggulangi intensitas pemohon pelayanan yang begitu tinggi di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Dalam pelaksanaan inovasi tersebut, ada beberapa masalah yang masih ditemui diantaranya beberapa waktu jaringan/koneksi *server* induk *error* dan masalah *Traffic* KKP web yang disebabkan oleh operator yang tidak bertanggung jawab baik *front office* maupun *back office*-nya. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengambilan data wawancara dan dokumentasi.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah teori indikator pelayanan publik yaitu *tangible*, *realibity*, *credibility*, *security*, *access*,

persyaratan, sistem mekanisme, dan biaya/tarif. Selain itu, peneliti juga menggunakan faktor internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi tersebut.

Hasil penelitian dari pelaksanaan program PERMATA di Kantor Pertahanan Kota Semarang adalah performance pegawai Kantor Pertahanan Kota Semarang semakin meningkat daripada sebelumnya. Sarana pada pelaksanaan PERMATA masih sama dengan sebelumnya, yang membedakan hanya pada penambahan loket. Program PERMATA dinilai memiliki tingkat kerumitan tersendiri dimulai dari jangkauan pelayanan, prosedur, sampai pada pengurangan sarana yang ada. Selain itu, faktor yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi dalam organisasi yang dikaji dari sisi internal maupun eksternal juga membawa dampak baik dan buruk bagi pelaksanaan PERMATA.

4. Penelitian dengan judul "*Private And Public Sektor Innovation And The Importance Of Cross-Sektor Collabation*" oleh Stanka Setnikar Cankar dan Veronika Petkovsek. Penelitian ini membahas mengenai pentingnya kolaborasi antara sektor publik dan sektor private yang dapat meningkatkan inovasi. Peneliti juga membahas perbedaan dari sektor publik dan privat dalam hal definisi, *factor*, *barriers*, dan pengukuran. Peneliti menjelaskan bahwa proses inovasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berbeda. Kolaborasi diantara sektor publik dan privat akan membuat membuat inovasi lebih efektif. Kolaborasi antar kedua pihak dapat menjadikan

seluruh aktor dalam sektor publik maupun swasta untuk bertukar dan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan tau bagaimana untuk menjadi yang terbaik. Hal ini membantu untuk membawa sebuah keahlian dan talenta serta lebih peka dengan budaya kerja kedalam organisasi sektor publik dengan membawa pemikiran yang inovatif dan kreatif. Hal ini juga dapat membantu organisasi privat untuk berinovasi lebih efektif dengan adanya sumber finansial baru dan kapital bisnis yang juga membantu memfasilitasi inovasi perusahaan dan meningkatkan lingkungan menjadi lebih kompetitif.

5. Penelitian dengan judul “Inovasi Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan melalui Program *Drive Thru* (Studi pada Dinas Pendapatan Kabupaten Banyuwangi)” yang dilakukan oleh Abiseda Anogara, dkk didasari atas pentingnya Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) untuk memenuhi target yang telah dibebani oleh Pendapatan Asli Daerah (PAD). Fokus dari penelitian ini adalah (1) inovasi pelayanan pembayaran pajak bumi dan bangunan melalui program *drive thru* dan (2) pendapatan PBB melalui program *drive thru*. Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif. Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara dan dokumen-dokumen yang sesuai dengan fokus penelitian.

Hasil penelitian ini adalah penerapan dari *drive thru* ini direspon secara positif oleh masyarakat karena pelayanannya yang tidak bertele-tele.

Penerapan inovasi program *drive thru* untuk pembayaran PBB ini mempengaruhi partisipasi masyarakat pada wajib pajak dan peningkatan pendapatan melalui pajak bumi dan bangunan yang dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada PAD.

6. Penelitian dengan judul “Inovasi Pelayanan Publik di Badan Penanaman Modal dan pelayanan Terpadu (BPMPT) yang dilakukan oleh Maria Agustini Permatasari didasari oleh keberhasilan Kabupaten Kubu Raya dalam melakukan pelayanan publik khususnya pihak BPMPT yang sudah meningkatkan pelayanannya dalam hal perizinan. Fokus dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja inovasi yang dilakukan oleh BPMPT dalam usaha meningkatkan pelayanan perizinannya serta faktor penghambat dan pendorong inovasi tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan data dilakukan dengan *indepth interview* dengan *key informan* serta mengumpulkan data-data sekunder melalui beberapa media. Hasil Penelitian ini adalah BPMPT memiliki beberapa inovasi dalam rangka peningkatan pelayanannya perijiniannya, yaitu penyederhanaan ijin dengan cara penghapusan dan penggabungan ijin serupa, yaitu penghapusan ijin tempat usaha (SITU) serta penggabungan ijin genset dan ijin penangkal petir kedalam ijin bangunan untuk tower. Inovasi lainnya yang diciptakan oleh BPMPT Kubu Raya adalah adanya penyederhanaan kerja front office yang tadinya setiap loket melayani hanya satu jenis ijin,

menjadi hanya tiga loket dimana satu loket diperuntukan untuk informasi dan dua loket lainnya untuk melayani segala jenis ijin. BPMPT Kubu Raya juga mengeluarkan kebijakan untuk mencegah adanya calo baik dari masyarakat maupun pegawai BPMPT itu sendiri. Faktor pendorong dari adanya beberapa inovasi yang telah dilakukan adalah adanya dukungan dan komitmen dari Bupati dan adanya sumber daya manusia yang berkompeten. Adapun faktor penghambatnya adalah adanya mutasi karyawan yang membuat organisasi harus memulai dari awal untuk membentuk karakter serta pola kerja pegawai tersebut.

7. Penelitian dengan judul *Innovation in Public Sector Management Control Systems in the Context of New Public Management: A Case of an Australian Public Sector Organization* yang dilakukan oleh Anup Chowdhury dan Nikhil Chandra Shif menjelaskan bagaimana adanya sebuah inovasi untuk mengontrol manajemen yang dilakukan pada era NPM dalam meningkatkan kinerja pada organisasi sector publik di Australia. Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan, yaitu (1) bagaimana organisasi tersebut mengadopsi alat kontrol manajemen yang baru dalam organisasi tersebut?; (2) dalam hal apa alat control manajemen ini terkait dalam tindakan organisasi tersebut; dan (3) bagaimana alat kontrol ini berperan dalam membentuk kultur organisasi baru dalam organisasi tersebut?. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan teknik

pengumpulan data dari dokumen, wawancara tidak terstruktur serta observasi secara langsung.

Hasil penelitian ini adalah Australian Capital Territory (ACT) pada departemen pelayanan pengiriman sudah menerapkan beberapa alat manajemen dalam jangkauan yang luas. Hal ini dibuktikan dengan adanya sistem baru dalam control manajemen ACT, yaitu *annual report reviews*, *performance measurement system*, *customer service standards*, *public interest disclosure*, *freedom of information*, dll. Selain itu, ada pula control budaya organisasi diantaranya *communication and consultation*, *employee assistance program*, *work life balance*, dll. Tujuan dari dilakukannya beberapa inovasi ini adalah agar para pegawai mengerti dan dapat mencapai target dari organisasi tersebut. Penelitian ini mengungkap bahwa inovasi yang telah di terapkan di ACT telah membentuk suatu budaya organisasi yang baru dan organisasi ini mendapatkan banyak keuntungan salah satunya dalam hal penghitungan dan transparansi uang pembayar pajak sekaligus memastikan pemeriksaan rincian keuangan parlemen.

8. Penelitian dengan judul *Innovation in the Public Sector: A Systemtic Review and Future Research Agenda* yang dilakukan oleh Hanna De Vries, Victor Bekkers dan Lars Tummerts membahas hal-hal yang berkaitan dengan inovasi yang dilakukan di sektor publik. Peneliti mencari hal-hal ini dari beberapa sumber buku dan merangkumnya menjadi (1) apa definisi dari inovasi sector publik yang di gunakan?; (2) apa saja tipe inovasi sector

publik?; (3) apa saja tujuan dari inovasi pelayanan publik?; (4) apa saja yang mempengaruhi inovasi sektor publik?; dan (5) apa keuntungan dari proses inovasi publik sektor?. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan seluruh buku dan beberapa artikel mengenai inovasi di sektor publik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Hasil penelitian ini adalah ada empat tipe inovasi di sektor publik yang biasanya dilakukan, yaitu (1) *process innovation*; (2) *administrative process innovation*; (3) *technological process innovation*; (4) *product or service innovation*; (5) *governance innovation*; dan (6) *conceptual innovation*. Beberapa tujuan diadakannya inovasi di sektor publik adalah (1) *increasing effectiveness*; (2) *increasing efficiency*; (3) *Tackling social problem*; (4) *increasing customer satisfaction*; (5) *involving citizen*; (6) *involving private partner*; dll. Hal-hal yang mempengaruhi adanya inovasi di sektor publik antara lain (1) *environmental level*; (2) *organization level*; (3) *innovation level*; (4) *individual and employee level*. Sedangkan untuk hasil keuntungan inovasi di sektor publik tersebut dapat dilihat dari bagaimana inovasi tersebut berjalan dalam rangkai pencapaian tujuan awal organisasi dan inovasi yang dilakukan.

Kedelapan penelitian terdahulu yang relevan terkait dengan inovasi khususnya pada sektor pelayanan publik tersebut dapat diringkas pada tabel 1.5 berikut ini

Tabel 1.5
Penelitian Terdahulu

JURNAL	JUDUL	PENULIS	TEMUAN
eJournal Ilmu Administrasi Publik, 1 (2) : 248-256	Inovasi PT. Pos Indonesia dalam Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik (Studi pada PT Pos Indonesia Sidoarjo 62100)	Putri Ismie Mayangsari dkk.	Menjelaskan bagaimana PT. Pos Indonesia melakukan inovasi untuk memenuhi tuntutan peningkatan pelayanan publik dengan membuat beberapa inovasi yaitu inovasi produk (berupa layanan untuk konsumen) dan inovasi proses (berupa layanan untuk menunjang inovasi produk). Namun inovasi tersebut dinilai belum dapat menjawab masalah organisasional terkait kuantitas dan kualitas pegawai
eJournal Ilmu Administrasi Negara, 2 (1) 2014 : 2303 - 341X	Inovasi Pelayanan Publik BUMN (Studi Deskriptif tentang Inovasi Boarding Pass System dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Kereta Api PT KAI di Stasiun Gubeng Surabaya)	Diah Nur Fitriana	Adanya inovasi Boarding Pass System untuk menghindari adanya ketidaksesuaian antara kartu identitas penumpang dan nama penumpang yang dinilai telah berhasil meningkatkan kualitas pelayanan publik di Stasiun Gubeng
Journal Of Public Policy And anagement Review; Vol. 4, No. 4 (2015): Oktober Tahun	Analisis Pelaksanaan Inovasi Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kota Semarang (Studi Kasus Pelayanan Mandiri Akta Tanah)	Sehsa Cantika, dkk.	Adanya analisis inovasi pelayanan publik yang diciptakan untuk menanggulangi intensitas pemohon pelayanan yang tinggi di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Analisis pelayanan publik ini meliputi bagaimana kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya serta bagaimana kerumitan dari inovasi yang telah dilaksanakan tersebut

2015; 267-279			
Journal Of Applied Bussiness Research (JABR) Vol. 29, No. 6 (2013)	Private And Public Sektor Innovation And The Importance Of Cross-Sektor Collaboration	Stanka Setnikar Cankar dan Veronika Petkovsek	Adanya kolaborasi antara sektor publik dan swasta dapat menciptakan suatu inovasi. Kedua aktor dari pelaku sektor publik dan swasta dapat bertukar pemikiran untuk menciptakan pemikiran yang inovatif dan kreatif dalam menjalankan sektor masing-masing
eJournal Ilmu Administrasi Publik, 2 (3) : 539-54	Inovasi Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan melalui Program <i>Drive Thru</i> (Studi pada Dinas Penadapatan Kabupaten Banyuwangi)	Abiseda Anogara, dkk	Adanya kesadaran untuk meningkatkan PAD melalui inovasi pembayaran pajak bumi dan bangunan. Inovasi ini terbukti dapat meningkatkan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan meingkatkan pendapatan PBB yang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap PAD
Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 2 / 2014: 214-233	Inovasi Pelayanan Publik di Badan Penanaman Modal dan pelayanan Terpadu (BPMPT)	Maria Agustini Permatasari	Adanya beberapa inovasi yang diciptakan oleh BPMPT Kubu Baru yaitu perampingan perijinan, perubahan <i>front office</i> , dan kebijakan untuk calo. Adapun faktor pendorong dan penghambat dari inovasi ini adalah pegawai yang berkompeten dan mutasi pegawai.
Journal of Enterpreneurship, Managem ent and Innovation (JEMI), Volume 12, Issue 4, 2016: 99-125	<i>Innovation in Public Sektor Management Control Systems in the Context of New Public Management: A Case of an Australian Public Sector Organization</i>	Anup Chowdhury dan Nikhil Chandra Shif	Adanya sistem baru dalam control manajemen ACT, yaitu <i>annual report reviews, performance measurement system, customer service standards, public interest disclosure, freedom of information</i> , dll. Ada pula control budaya organisasi diantaranya <i>communication and consultation, employee assistance program, work life balance</i> , dll. Tujuan dari dilakukannya beberapa inovasi ini

			adalah agar para pegawai mengerti dan dapat mencapai target dari organisasi tersebut.
Public Administration Journal Volume 94, Issue 1, March 2016: 146-166.	<i>Innovation in the Public Sector: A Systemstic Review and Future Research Agenda</i>	Hanna De Vries, Victor Bekkers dan Lars Tummers	Ada empat tipe inovasi di sektor publik yang biasanya dilakukan, enam tujuan diadakannya inovasi, dan empat hal yang mempengaruhi adanya inovasi di sektor publik. Keuntungan inovasi di sektor publik dapat dilihat dari bagaimana inovasi tersebut berjalan dalam rangka pencapaian tujuan awal organisasi dan inovasi yang dilakukan.

Sumber: berbagai jurnal yang diolah

1.5.2 Administrasi Publik

Menurut Nigro dan Nigro dalam Anggara (2012: 46), Administrasi Publik adalah usaha kerja sama dalam kelompok lingkungan publik, yang mencakup ketiga cabang, yaitu yudikatif, legislatif dan eksekutif.

Nicholas Henry dalam Anggara (2012: 46) memberikan batasan bahwa administrasi publik adalah kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, bertujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan publik

Pengertian administrasi publik dalam Anggara (2012: 48) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Administrasi publik berkaitan dengan lembaga eksekutif, yudikatif, dan legislatif
2. Berkaitan dengan formulasi dan implementasi kebijakan publik
3. Diarahkan untuk menghasilkan *public goods* dan *services* (pelayanan terhadap masyarakat yang baik, efektif, dan efisien tanpa mementingkan unsur-unsur profit)
4. Administrasi publik dikaji secara teoritis dan di praktikan oleh lembaga negara
5. Administrasi publik atau administrasi Negara merupakan bentuk kerja sama administratif yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan administrasi publik adalah *public service* atau pelayanan publik. Administrasi publik memiliki kajian ilmu tentang politik, ilmu, hukum, social dan manajemen
6. Salah satu tugas administrasi publik adalah membuat kebijakan yang dikenal sebagai kebijakan publik. Artinya para administrator membuat kebijakan dengan tujuan mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada didalam publik (masyarakat)
7. Salah satu tugas administrasi publik adalah membuat kebijakan yang dikenal sebagai kebijakan publik. Artinya para administrator membuat kebijakan dengan tujuan mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada didalam publik (masyarakat)

1.5.3 Paradigma Administrasi Publik

Menurut Nicholas Henry dalam Thoha (2008: 18-32), Paradigma Administrasi Publik terbagi menjadi lima, yaitu:

1. Paradigma I (Dikotomi Politik Administrasi, 1900-1926)

Frank J. Goodnow dan Lenald D. White dalam buku yang berjudul *Politics and Administration*, berpendapat bahwa ada dua fungsi pokok pemerintah yang amat berbeda satu sama lain. Dua fungsi pokok tersebut adalah politik dan administrasi sebagaimana yang tertulis dalam judul bukunya. Politik menurut Goodnow harus melakukan kebijaksanaan-kebijaksanaan atau melahirkan keinginan-keinginan Negara. Sementara

administrasi diartikan sebagai hal yang harus berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan tersebut. Penekanan paradigma I ini adalah pada locusnya, yakni mempermasalahkan di mana seharusnya administrasi Negara ini berada. Administrasi Negara seharusnya berpusat pada birokrasi pemerintahan.

2. Paradigma II (Prinsip-prinsip Administrasi, 1927-1937)

Tahun 1927, W.F Willoughby menerbitkan bukunya yang berjudul Principle of Public Administration. Buku ini memnuktikan bahwa prinsip-prinsip itu ada dan dapat dipelajari. Pada fase paradigma kedua ini, administrasi Negara benar-benar mencapai puncak repurtasisinya. Pengembangan manajemen memberikan pengaruh yang besar terhadap timbulnys prinsip-prinsip administrasi tersebut. Itulah sebabnya locus dari paradigma ini mudah diketahui yakni berada pada esensi paradigma-paradigma tersebut. Prinsip-prinsip administrasi Negara yang dimaksudkan tersebut ialah adanya suatu kenyataan bahwa administrasi Negara bisa terjadi pada semua tatanan administrasi tanpa mempedulikan kebudayaan, fungsi, lingkungan, misi dan suatu kerangka instuisi, Ia bisa diterapkan dan diikuti di bidang apapun tanpa terkecuali.

3. Paradigma III (Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik, 1950-1970)

Pada paradigma ini, karena dikaitkan kembali dengan ilmu politik, ada pembatuan deifinisi locusnya yaitu birokrasi pemerintahan dan kekurangan hubungan dengan fokusnya. Fase ini merupakan suatu suaha

untuk menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi Negara dengan ilmu politik. Penekanan pembicaraannya pada wilayah kepentingan (area of interes) atau sebagai sinonim dari ilmu politik. Ada dua perkembangan baru yang perlu di catat dalam paradigma ini, yakni: pertama, tumbuhnya penggunaan studi kasus sebagai suatu sarana yang bersifat epistemologis. Kedua, timbulnya studi perbandingan dan pembangunan administrasi sebagai salah satu bagian dari administrasi Negara

4. Paradigma IV (Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi, 1956-1970)

Istilah ilmu administrasi (*administrative science*) dipergunakan dalam paradigma keempat ini untuk menunjukkan isi dan fokus pembicaraan. Dalam ilmu ini terdapat pembahasan-pembahasan mengenai teori organisasi dan ilmu manajemen. Sebagai suatu paradigma, pada fase ini ilmu administrasi hanya memberikan fokus, tapi tidak pada locusnya. Fase ini menawarkan teknik-teknik, tetapi untuk instuisi apa, teknik dan keahlian tersebut harus diterapkan bukan sebagai rumusan perhatian dari ilmu ini.

5. Paradigma V (Administrasi Negara sebagai Administrasi Negara, 1970)

Pada paradigma ini, adanya penghubung antara fokus administrasi Negara dan locusnya. Fokus administrasi Negara adalah teori organisasi, praktika dalam analisis kebijakan publik dan teknik-teknik administrasi dan

manajemen yang sudah maju. Adapun lokus normatif dari administrasi Negara digambarkan oleh paradigma ini adalah pada birokrasi pemerintahan dan persoalan masyarakat.

1.5.4 Kebijakan Publik

William N. Dunn dalam Pasolong (2010: 39) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah suatu rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan seperti pertanahan, keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, perkotaan, dan lain lain.

Thomas R Dye dalam dalam Pasolong (2010:39), kebijakan publik adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Dalam pengertian ini, pusat perhatian dari kebijakan publik tidak hanya pada apa saja yang dilakukan oleh pemerintah, melainkan termasuk juga apa saja yang tidak dilakukan oleh pemerintah. Justru dengan apa yang tidak dilakukan oleh pemerintah itu mempunyai dampak yang cukup besar pengaruhnya terhadap masyarakat jika pemerintah mendiamkan atau tidak melakukan tindakan apa-apa terhadap kejahatan yang ada dimasyarakat. Sebuah tindakan untuk tidak melakukan apa-apa termasuk bentuk kebijakan yang diambil pemerintah

1.5.5 Manajemen Publik

Menurut Overman dalam Keban (2004: 85), manajemen publik bukanlah “*scientific manajemen*”. Manajemen publik merefleksikan tekanan tekanan antara orientasi “*rational-instrumental*” pada satu pihak, dan orientasi politik kebijakan dipihak lain. Ott, Hyde, dan Shafritz dalam Keban (2004: 85) mengemukakan bahwa manajemen publik dan kebijakan publik merupakan dua bidang administrasi publik yang saling tumpang tindih. Manajemen publik memanfaatkan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan, dan pengawasan sebagai sarana untuk mencapai tujuan publik, maka berarti memfokuskan diri pada *the managerial tools, techniques, knowledges and skills* yang dipakai untuk mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program.

Pada hakikatnya menurut Islamy (2003:56) manajemen publik memiliki karakter antara lain:

1. Manajemen publik merupakan bagian yang sangat penting dari administrasi publik (yang merupakan bidang kajian yang lebih luas), karena administrasi publik tidak membatasi dirinya hanya pada pelaksanaan manajemen pemerintahan saja tetapi juga mencakup aspek politik, sosial, kultural, dan hukum yang berpengaruh pada lembaga-lembaga publik
2. Manajemen publik berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan), maupun sektor diluar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (nonprofit sektor)
3. Manajemen publik memfokuskan atau mengarahkan administrasi publik sebagai suatu profesi dan manajernya sebagai praktisi dari profesi tersebut
4. Manajemen publik berkaitan dengan kegiatan internal (*internal operations*) dari organisasi pemerintahan maupun sektor non pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung
5. Manajemen publik secara spesifik menyuarakan tentang bagaimanakah organisasi (*organizational how to*) publik melaksanakan kebijakan public
6. Manajemen publik memanfaatkan fungsi-fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sebagai sarana untuk mencapai tujuan publik, maka berarti memfokuskan diri pada *the managerial tools, techniques, knowledges and skills* yang dipakai untuk mengubah kebijakan menjadi pelaksanaan program

1.5.6 Paradigma Manajemen Publik

Paradigma Manajemen Publik terbagi menjadi tiga, yaitu *Old Public Administration* (OPA), *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS). Ketiga paradigma tersebut dijelaskan pada tabel 1.6 berikut ini

Tabel 1.6
Paradigma Manajemen Publik

Aspek	<i>Old Public Adm.</i>	<i>New Public Adm.</i>	<i>New Public Service</i>
Dasar Teoritis	Teori Politik	Teori Ekonomi	Teori Demokrasi
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik adalah sesuatu yang didefinisikan secara politis dan yang tercantum dalam aturan	Kepentingan publik mewakili agregasi dari kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dari dialog tentang berbagai nilai
Kepada siapa birokrasi harus bertanggung jawab	<i>Clients</i> dan pemilih	<i>Customers</i>	Warga Negara (<i>Citizens</i>)
Peranan Pemerintah	<i>Rowing</i> (pengayuh)	<i>Steering</i> (mengarahkan)	Negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan diantara warga Negara dan kelompok komunitas
Akuntabilitas	Menurut Hierarki Administratif	Kehendak Pasar yang merupakan hasil keinginan <i>Customers</i>	Multi aspek : Akuntabel pada hukum, nilai komunitas, norma politik, standar profesional, kepentingan Warga Negara

Sumber: Denhardt dan Denhardt, 2000: 28-29 (dalam Pramono, 2012: 16).

Tabel 1.6 menunjukkan bahwa pada paradigma *old public administration*, akuntabilitas terjadi berdasarkan hierarkri administratif. Pada paradigma *new public management*, dasar teoritisnya ialah teori ekonomi. Dalam hal ini kepentingan publik mewakili agregasi dari setiap kepentingan individu. Birokrasi bertanggung jawab kepada *customers* atau pelanggan. Pemerintah berperan sebagai *steering* atau pengarah. Akuntabilitas yang ada

dilaksanakan berdasarkan kehendak pasar yang merupakan hasil keinginan *customers*. Pada paradigma *new public service*, dasar teorinya ialah teori demokrasi. Dalam hal ini kepentingan publik adalah hasil dari dialog tentang berbagai nilai, dimana birokrasi harus bertanggung jawab kepada warga negara (*citizens*).

Menurut Indiahono (2009: 70-71), pelayanan publik merupakan bagian dari konsep *New Public Service* (NPS) dengan tujuh prinsip, yaitu:

1. Melayani warga negara bukan pelanggan (*serve the citizen not customer*);
2. Mengenali kepentingan publik (*seek the public interest*);
3. Lebih menghargai warganegara daripada kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*);
4. Berfikir strategis dan bertindak demokratis (*think strategically, act democratically*);
5. Menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah (*recognize that accountability is not simple*);
6. Melayani dari pada mengendalikan (*serve rather than steer*);
7. Menghargai orang bukan produktivitas semata (*value people not just productivity*).

Saat ini Indonesia telah sampai pada paradigma pelayanan publik *New Public Service*. Menurut paradigma ini, masyarakat bukan lagi dipandang sebagai pelanggan melainkan sebagai warga negara. Pemerintah merupakan pelayan bagi warga negara dalam memberikan pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sejalan dengan pandangan paradigma ini, penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas menjadi harapan masyarakat.

1.5.7 Reformasi Administrasi

Menurut Thoha dalam Ibrahim (2009: 14) melihat reformasi administrasi negara meliputi reformasi kepemimpinan, kelembagaan dan reformasi sistem administrasi publik itu sendiri. Reformasi dapat ditempuh melalui rekrutmen yang demokratis, penyesuaian lembaga, penyesuaian sistem prosedur sesuai tuntutan pelayanan publik (yang main demokratis dan meningkat).

Tujuan eksternalnya menurut Mosher, Abueva, Dror dalam Ibrahim (2009:14) adalah demokratisasi, menyesuaikan sistem kerja antara administrasi Negara dan politik (misalnya dalam kerangka otonomi daerah), dan menyelaraskan sistem administrasi yang tidak dapat dilepaskan dengan nilai budaya suatu negara atau wilayah dimana berlakunya reformasi tersebut. Jelaslah bahwa reformasi administrasi negara merupakan gerakan untuk menjadikan administrasi administrasi negara sebagai instrument yang lebih baik dari waktu ke waktu dalam rangka mencapai tujuan pembangunan pada umumnya, khususya tuntutan realisasi aspirasi masyarakat.

Dalam masa transisi (seperti Indonesia) sebaiknya reformasi administrasi negara diawali reformasi prosedur untuk memperbaiki sistem (perumusan visi-misi-strategi kebijakan pembangunan secara komprehensif integral), baru diikuti pelenturan struktur organisasi, teknik dan metode serta modifikasi-modifikasi sesuai kondisi lingkungan, sedangkan reformasi kinerja biasanya di rekayasa melalui program-program pemberdayaan yang sesuai kebutuhan. Kinerja atau “wajah hasil reformasi” akan terjadi kemudian, cepat atau lambat, tergantung tingkat kemajuan reformasi itu sendiri. Kemajuan reformasi administrasi negara juga dipengaruhi ideologi lain perubahan dari paradigma ideologi yang ada (misalnya dari sakralisasi menuju keterbukaan),

dukungan dan komitmen dari pemimpin politik, adanya “agen” (inti) penggerak informasi, lingkungan sosial yang kondusif serta relatif harus tepat waktu.

Dari uraian-uraian diatas, kuncinya ialah bahwa reformasi administrasi negara terjadi karena berbagai perangkat menuntun perubahan, sementara modernisasinya terhambat, khususnya pada bidang pelayanan publik.

1.5.8 Pelayanan Publik

Pengertian Pelayanan Publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003 dalam Ratminto (2005: 18) adalah sebagai berikut:

- a. Pelayanan Publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanann maupun pelaksanaan ketentuan perundang-undangan
- b. Penyelenggara Pelayanan Publik adalah Instansi Pemerintah
- c. Instansi Pemerintah adalah sebutan kolektif meliputi satuan kerja /satuan organisasi Kementrian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi dan Tinggi Negara, dan Instansi Pemerintah lainnya baik Pusat maupun Daerah termasuk Badan Usaha Milik Negara, Badan Hukum Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah
- d. Unit penyelenggaraan pelayanan publik adalah untuk kerja pada Instansi Pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan publik
- e. Pemberi pelayanan publik adalah unit kerja pada Instansi Pemerintah yang
- f. secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan publik
- g. Penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum
- h. Biaya pelayanan publik adalah segala segala biaya (dengan nama atau sebutan apapun) sebagai imbal jasa atas pemberian pelayanan publik yang

besaran dan tata cara pembayaran ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan perundang-undangan

- i. Indeks Kepuasan Masyarakat adalah tingkat kepuasan masyarakat dalam memperoleh pelayanan yang diperoleh dari penyelenggaraan atau pemberi pelayanan sesuai harapan dan kebutuhan masyarakat

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, menurut Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003 dalam Ratminto (2005: 19), sebuah penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan sebagai berikut:

- a. **Transparasi**
Bersifat terbuka, mudah, dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti
- b. **Akuntabilitas**
Dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. **Kondisional**
Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas
- d. **Partisipatif**
Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat
- e. **Kesamaan Hak**
Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi
- f. **Keseimbangan Hak dan Kewajiban**

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak

Menurut Suwarno (2008: 73-74), pergeseran paradigma pelayanan publik yang dilandasi oleh filosofi *entrepreneurial government* dan *new public management* inilah maka cara pandang tradisional terhadap peran pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik haruslah diubah. Osborne dan Plastrik (1996) menjelaskan lima strategi penting untuk mewujudkannya, yaitu:

1. Strategi inti: menciptakan kejelasan tujuan
2. Strategi konsekuensi: menciptakan konsekuensi untuk kinerja
3. Strategi pelanggan: menempatkan pelanggan di posisi penentu
4. Strategi pengendalian: memindahkan pengendalian dari puncak dan pusat
5. Strategi budaya: menciptakan budaya wira usaha

Pergeseran paradigma pelayanan adalah pergeseran dari birokrasi yang “dilayani” menjadi birokrasi yang “melayani”. Dari adanya pergeseran paradigma ini pada akhirnya menuntut adanya suatu inovasi dalam pemberian layanan publik. Tanpa inovasi akan sangat sulit bagi dunia pelayanan publik untuk berubah.

1.5.9 Inovasi

1.5.9.1 Pengertian Inovasi

Menurut Damanpour dalam Suwarno (2008:3), Inovasi dapat berupa produk atau jasa baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi.

Menurut Rogers dalam Suwarno (2008:9), inovasi adalah sebuah ide praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya.

Pengertian dari Damanpour maupun Rogers ini menunjukkan bahwa inovasi dapat merupakan sesuatu yang berwujud (*tangible*) maupun sesuatu yang tidak berwujud (*intangible*). Sehingga dimensi dari inovasi sangatlah luas. Memaknai inovasi sebagai sesuatu yang hanya identik dengan teknologi saja akan jadi menyempitkan konteks inovasi yang sebenarnya

1.5.9.2 Tipologi Inovasi

Redenakers dalam Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol. 1, No. 2 (2010: 250) membagi inovasi ke dalam beberapa tipe yang mempunyai karakteristik masing-masing pada tabel 1.7 sebagai berikut

Tabel 1.7
Tipologi Inovasi

No.	Tipe Inovasi	Karakteristik
1.	Inovasi Produk	Produk, jasa atau kombinasi keduanya yang baru
2.	Inovasi Proses	Metode baru dalam menjalankan kegiatan bernilai tambah
3.	Inovasi Organisasional	Metode baru dalam mengelola, mengkoordinasi, dan mengawasi pegawai, kegiatan, dan tanggung jawab
4.	Inovasi Bisnis	Kombinasi produk, proses, dan sistem organisasional yang baru

Sumber: Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol. 1, No. 2 (2010: 250)

Tabel 1.7 menunjukkan bahwa inovasi dapat dibedakan menjadi inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasional, dan inovasi bisnis. Inovasi produk dapat berupa produk, jasa, maupun kombinasi dari produk dan jasa. Inovasi proses merupakan metode baru dalam menjalankan kegiatan yang bernilai tambah, misalnya distribusi atau produksi yang lebih baik atau lebih murah. Inovasi organisasional merupakan metode baru dalam mengelola, mengkoordinasi dan mengawasi pegawai didalam organisasi tersebut. Inovasi bisnis merupakan kombinasi produk, proses, dan sistem organisasional yang baru. Inovasi bisnis dikenal juga sebagai model bisnis.

1.5.9.3 Inovasi Pelayanan Publik

Menurut Keputusan Kementrian Pemberdayaan Aparatur Negara, Inovasi Pelayanan Publik adalah terobosan pelayanan publik yang merupakan

gagasan ide kreatif orisinal dan atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Ada tiga prinsip dari inovasi pelayanan publik, yaitu:

1. Akuntabilitas, dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Transparansi, harus bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti, dan
3. Independen, tidak memihak pada pihak manapun

Menurut laporan UNDESA dalam Suwarno (2008: 60), keharusan sektor publik berinovasi karena alasan-alasan berikut:

1. Demokratisasi
Fenomena demokratisasi telah menyebar ke seluruh dunia, melewati batas-batas kedaulatan, ideologi dan politik bangsa-bangsa
2. Perjanjian Internasional/globalization
Perjanjian internasional sebagai bagian dari konsekuensi globalisasi dan interaksi antar bangsa dalam rangka kerjasama.
3. *Brain drain*
Fenomena *human capital flight* yang terjadi dari Negara berkembang ke Negara maju sehingga terjadi ketidak seimbangan persebaran sumber daya manusia unggulan. Alhasil kesenjangan social ekonomi politik antara Negara maju dengan Negara berkembang semakin melebar
4. Negara pasca konflik, demokrasi dan ekonomi transisi
Beberapa Negara baru saja melewati masa konflik dan instabilitas politik akibat perang atau friksi kepentingan politik dalam negeri. Saat ini mulai mengadopsi sistem demokrasi serta mengalami transisi
5. Moral pegawai negeri
Moralitas menjadi salah satu isu integritas pegawai dalam penataan birokrasi yang lebih baik
6. Sumber baru persaingan: privatisasi dan *outsourcing*

Privatisasi dan outsourcing adalah fenomena organisasional yang telah merambah sektor publik sejak lama. Hal ini berdampak pada perubahan struktur, budaya kerja, dan lingkungan dinamis organisasi

1.5.9.4 Proses dan Tahapan Inovasi

Menurut Sheperd dalam Sa'ud Udin (2008:76), proses inovasi didalam organisasi yang memiliki tujuan tertentu terbagi dalam 3 tahap, yaitu

1. Melihat peluang.
Peluang muncul ketika ada persoalan yang muncul atau dipersepsikan sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya. Oleh karenanya, perilaku inovatif dimulai dari ketrampilan melihat peluang. Melihat peluang yaitu keterampilan dalam melihat peluang terjadinya proses inovasi.
2. Adopsi (Penerimaan)
Adopsi pada hakekatnya dapat diartikan sebagai proses penerimaan inovasi atau perubahan perilaku baik yang berupa: pengetahuan (*cognitive*), sikap (*affective*), maupun ketrampilan (*psycho-motoric*) pada diri seseorang setelah menerima inovasi.
3. Implementasi
Implementasi merupakan proses pelaksanaan berlangsung setelah sejumlah tahapan seperti tahapan pengesahan undang-undang, dan kemudian output dalam bentuk pelaksanaan keputusan kebijakan, dan seterusnya sampai kebijakan korektif yang bersangkutan.

Menurut Rogers dalam Suwarno (2008: 98-99), proses inovasi bagi organisasi berbeda dengan proses yang terjadi secara individu. Sebagai sebuah organisasi, sektor publik dapat mengadopsi inovasi melalui tahapan sebagai berikut:

1. Perintisan (*Initiation*)
Tahapan perintisan terdiri atas fase agenda *setting* dan *matching*. Ini merupakan tahapan awal pengenalan situasi dan pemahaman permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Pada tahapan agenda setting ini dilakukan proses identifikasi dan penetapan prioritas kebutuhan dan masalah. Selanjutnya dilakukan pencarian dalam lingkungan organisasi untuk menentukan tempat dimana inovasi tersebut akan diaplikasikan. Tahapan ini seringkali memakan waktu yang sangat lama. Pada tahapan ini juga biasanya dikenali adanya *performance gap* atau kesenjangan kinerja. Kesenjangan inilah yang memicu proses pencarian inovasi dalam organisasi
Fase selanjutnya adalah *matching* atau penyesuaian. Pada tahapan ini permasalahan telah teridentifikasi dan dilakukan penyesuaian atau

penyetaraan dengan inovasi yang hendak di adopsi. Tahapan ini memastikan feasibilities atau kelayakan inovasi untuk diaplikasikan di organisasi tersebut

2. Pelaksanaan (*Implementation*)

Pada tahapan ini, perintisan telah menghasilkan keputusan untuk mencari dan menerima inovasi yang dianggap dapat menyelesaikan permasalahan organisasi. Tahapan implementasi ini terdiri atas fase redefinisi, klarifikasi dan rutinisasi. Pada fase redifinisi, seluruh inovasi yang diadopsi mulai kehilangan karakter asingnya. Inovasi sudah melewati proses re-invention, sehingga lebih dekat dalam mengakomodasi kebutuhan organisasi. Pada fase ini, baik inovasi maupun organisasi meredefinisi masing-masing dan mengalami proses perubahan untuk saling menyesuaikan. Pada umumnya terjadi paling tidak perubahan struktur organisasi dan kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Fase klarifikasi adalah terjadi ketika inovasi sudah digunakan secara meluas dalam organisasi dan mempengaruhi seluruh elemen organisasi dalam keseharian kerjanya. Fase klarifikasi ini membutuhkan waktu lama, karena mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan, sehingga tidak sedikit yang kemudian justru gagal dalam pelaksanaannya. Proses adopsi yang terlalu cepat justru menjadi kontra produktif akibat resistensi yang berlebihan. Fase rutinisasi adalah fase di mana inovasi sudah dianggap sebagai bagian dari organisasi. Inovasi tidak lagi mencirikan sebuah produk baru atau cara baru, arena telah menjadi bagian rutin penyelenggaraan organisasi

1.5.9.5 Faktor Penunjang Inovasi

Faktor Penunjang Inovasi Menurut Rogers dalam e-Journal Ilmu Pemerintahan Vol. 3, No. 3 (2015: 1478) adalah:

1. Adanya keinginan untuk merubah diri, dari tidak bisa menjadi bisa dan dari tidak tahu menjadi tahu.
2. Adanya kebebasan untuk berekspresi.
3. Adanya pembimbing yang berwawasan luas dan kreatif.
4. Tersedianya sarana dan prasarana.
5. Kondisi lingkungan yang harmonis, baik lingkungan keluarga, pergaulan, maupun sekolah.

1.5.9.6 Faktor Penghambat Inovasi

Menurut Albury dalam Suwarno (2008: 54), hambatan dalam inovasi diidentifikasi ada delapan jenis, yaitu:

1. Keengganan 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 resiko dan perubahan
6. Anggaran jangka pendek dan perencanaan
7. Tekanan dan hambatan administrasi
8. Budaya *Risk Aversion* (budaya yang tidak menyukai resiko)

1.6 Operasionalisasi Konsep

Fenomena inovasi pelayanan publik dapat dilihat dari proses inovasi, yaitu:

1) Melihat adanya peluang

Adanya kreatifitas atau ide baru untuk menciptakan suatu penemuan yang dapat menyelesaikan suatu permasalahan yang ada di masyarakat. Peluang dapat dilihat dari permasalahan yang sedang ada serta beberapa ide baru yang dapat memperbaikinya. Hal yang dapat dilihat dari aspek ini adalah latar belakang terjadinya suatu inovasi, kreatifitas suatu organisasi untuk melihat kemungkinan adanya inovasi untuk menyelesaikan permasalahan, dan siapa yang awalnya mencetuskan lahirnya inovasi tersebut

2) Adopsi

Proses penerimaan inovasi dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu pengetahuan, sikap dan keterampilan pada penerima inovasi. Hal ini dapat dilihat dari tiga aspek tersebut diantaranya mengetahui bagaimana inovasi dapat diterima dengan baik atau tidak, pengetahuan masyarakat tentang inovasi, sikap

masyarakat dan instansi terkait terhadap inovasi, dan upaya yang ditempuh agar inovasi dapat diterima dengan baik oleh masyarakat.

3) Implementasi

Penerapan merupakan proses pelaksanaan inovasi yang dilihat dari aspek pelaksanaan inovasi dari kebijakan yang telah dibuat sebelumnya. Penerapan dalam hal ini dapat dilihat dari sejauh mana inovasi ini berhasil diterapkan dan diterima oleh masyarakat, apa saja bentuk nyata yang dirasakan setelah inovasi dirasakan.

1. Faktor penunjang dan penghambat inovasi adalah:

1) Faktor penunjang inovasi:

1. Adanya keinginan untuk berubah
2. Kreatifitas pengembangan inovasi
3. Adanya orang bertanggung jawab
4. Ketersediaan sarana dan prasarana
5. Kondisi lingkungan yang mendukung

2) Faktor penghambat inovasi:

1. Terhambat oleh administrasi
2. Belum adanya penghargaan
3. Ketidakmampuan menghadapi perubahan

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Desain Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiono (2007: 11). Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable yang lain.

1.7.2 Situs Penelitian

Situs Penelitian ini adalah Ruang P3M di Pusat Informasi Publik (PIP) Balai Kota Semarang. Penelitian dilaksanakan di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Kota Semarang sebagai penanggung jawab penyelenggaraan PIP khususnya P3M

1.7.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pengelola PIP khususnya pengelola Ruang P3M di Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Kota Semarang.

1.7.4 Jenis Data

Menurut Sugiono (2007: 14), Data penelitian terbagi menjadi tiga yaitu data kuantitatif, kualitatif dan gabungan keduanya. Data kualitatif adalah data yang

berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkatkan. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif.

1.7.5 Sumber Data

a) Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2007:166). Sumber data didapatkan langsung dengan menggunakan wawancara secara mendalam kepada narasumber yang dapat dipercaya dalam penelitian. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Seksi Pengelolaan Aspirasi dan Informasi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian Kota Semarang
2. Staf Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Semarang
3. Penanggung jawab PIP Bagian PDE Pemerintah Kota Semarang sebelum adanya perubahan SOTK
4. Staf PIP yang bekerja dari Telkom
5. Operator P3M
6. Masyarakat pengguna P3M

b) Data Sekunder

Data Sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2007:156). Data sekunder yang didapatkan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Hasil Penelitian Kepatuhan Pemerintah Pusat dan pemerintah Daerah Terhadap Standar Pelayanan Publik Sesuai dengan UU. No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
2. Beberapa perundang-undangan yang digunakan untuk pedoman penelitian ini

1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur menurut Sugiono (2007: 160) adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanyalah berupa garis-garis besar permasalahan yang ditanyakan.

1.7.7 Analisis dan Interpretasi Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis data yang disebut sebagai model interaktif oleh Huberman dan Miles. Model ini terdiri dari tiga hal utama yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahap penelitian atau pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan data, yaitu peneliti mencatat semua data secara objektif dan apa adanya sesuai dengan observasi dan wawancara dilapangan.

b. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses reduksi data dimaksudkan untuk lebih menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang bagian data yang tidak diperlukan, serta mengorganisasi data sehingga memudahkan untuk dilakukan penarikan kesimpulan yang kemudian akan dilanjutkan dengan proses verifikasi.

1.7.8 Kualitas Data

Menurut Sugiono (2007: 160), terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu, kualitas instrument penelitian dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrument penelitian berkenaan dengan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu, instrument yang telah menghasilkan data yang validitas dan reliabilitasnya, belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliable apabila instrument tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya. Menurut Moloeng (2007:331) pendapat beberapa ahli tentang triangulasi, dan menyimpulkan penggunaan triangulasi dengan membandingkan data yang diperoleh dengan sumber, metode dan teori. Triangulasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu

bertujuan untuk menganalisis. Dalam penelitian ini, triangulasi digunakan untuk mengecek keabsahan data yang dicapai dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang – orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atai tinggi, orang berada, orang pemerintahan

Membandingkan hasil wawancara dengan isi sebuah dokumen yang berkaitan