

## **PAKET CEPAT (PACE): INOVASI PELAYANAN PEMDA LAMONGAN**

Mochammad Rozikin  
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya  
email.rozikin@yahoo.com

### ***ABSTRACT***

*Competitive value and excellence are always driven to create the best service, quality to all stakeholders by the government, including the Regional Government with the SKPD. Regional autonomy coupled with decentralization is intended to make the government closer to its citizens so that the local government quickly responds to the problems that are developing to find out the solution to the solution. Each Regional Government wants its area to be said to be friendly to investors, because with investors opening its business (production) in the area, several benefits are obtained, such as: opening up employment, developing economic dynamics, living area markets, local revenue (PAD) expected to increase. This paper narrates the results of research in the Lamongan District Government in 2016, the Regional Investment and Licensing Agency, with focus 1) Public service innovation policies by the Regional Government, and 2) Public service innovations conducted by SKPD. Data analysis uses Nine steps from Strauss and Corbin (1990) and Neuman (2000). The results of his research are: 1) Local governments are very responsive to the support of policy innovations, both in the form of product policies (Regent Regulations), funding, institutions and reward rewards for SKPD that innovate after the assessment is conducted. 2) Innovations carried out by the Agency include concepts, mindset, SOP and service promises "PACE" (Quick Package).*

**Keywords:** *Quick Package, Innovation, Service*

### **PENDAHULUAN**

Sektor publik adalah sektor yang bercirikan non komersial, berorientasi pada kepentingan umum, berlandaskan pada legitimasi kekuasaan, dan adanya interaksi akuntabilitas dan transparansi antara warga negara (rakyat) sebagai pemberi mandat dengan negara atau pemerintah sebagai eksekutor kebijakan publik. Oleh karena sektor publik digerakkan oleh adanya kebijakan publik, maka inovasi di sektor publik mau tidak mau akan selalu berhubungan dengan formulasi kebijakan publik. Inovasi di sektor publik akan sangat sulit hadir apabila tidak menyertakan atau melibatkan prosesi kebijakan publik di dalamnya.

Di sisi lain, sektor publik dengan segala kekakuannya juga mengalami gelombang tuntutan perubahan, namun diharapkan lebih fleksibel, lebih mampu menjawab tantangan, kemungkinan perubahan dan dinamika yang terjadi di tengah-tengah masyarakat. Meningkatnya kesadaran warga negara akan haknya, dan juga tingkat pendidikan, literasi, kesejahteraan serta aspek sosial ekonomi lainnya telah memaksa sektor publik untuk mengimbangnya dengan kebijakan serta kualitas pelayanan yang setara dengan kapasitas warga negaranya. Alasan-alasan yang

melandasi keharusan sektor publik untuk berinovasi juga dikemukakan oleh banyak kalangan, tidak hanya dari akademisi, juga praktisi, dan masyarakat. Menurut laporan UNDESA (2000), keharusan sektor publik berinovasi karena alasan-alasan diantaranya: demokratisasi, globalisasi, pasar bebas, dan moral aparat pemerintah. Dalam sektor publik, inovasi dan kebijakan merupakan dua istilah yang saling melengkapi satu sama lain. Inovasi hadir sebagai sebuah produk yang baru dan sifatnya yang menggantikan cara yang lama. Demikian pula sifat dari kebijakan yang hadir untuk mengganti kebijakan yang lama. Artinya, bahwa setiap kebijakan secara isi (konten) pada prinsipnya harus memuat inovasi baru. Kebijakan yang tidak memuat sesuatu yang baru atau menggantikan yang lama hanya akan menjadi kebijakan yang tidak fungsional.

Contoh dari keterkaitan inovasi dan kebijakan pada penelitian yang dilakukan oleh Prakoso Bhairawa Putra, tahun 2013, yang mengusung tema inovasi kebijakan dan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mengaca pada perubahan inovatif sebuah kebijakan daerah. Penelitian senada juga dilakukan dengan mengusung tema inovasi pelayanan dengan mengusahakan sebuah konsep rekrutment kepegawaian yang dilakukan Rumah Sakit Daerah Cut Nya'Dien Kabupaten Aceh Barat, oleh Laksono Trisnantoro dan Dwi Handoko, tahun 2008. Konteks penelitian berpedoman pada konsep pemenuhan sumber daya manusia di dalam pelayanan kesehatan dengan cara *contracting out*. Sehingga pemerintah membuat sebuah kebijakan atas dasar kebutuhan pelayanan terhadap pelayanan daerah terpencil dengan juga mempertimbangkan asas desentralisasi kedaerahan. Pemaparan beberapa contoh inovasi, kebijakan dan pelayanan publik di atas menciptakan opini bahwa perkembangan masyarakat yang maju dan modern berimplikasi terhadap tuntutan agar pelayanan publik menjadi semakin baik dan berkualitas. Tantangan birokrasi terkini adalah kemampuan untuk berubah dan berpacu dengan kebutuhan layanan masyarakat yang semakin kompleks.

Kajian terhadap inovasi pemerintah daerah, terutama kaitannya dengan masalah-masalah pemerintahan di tingkat lokal (*local problems*) dapat ditemui dalam salah satu karya dari Douglas J. Watson, yang berjudul "*Innovative Government: Creatives Approach to Local Problems*" (1999). Watson (1999: 130-131) terdapat beberapa alasan inovasi perlu dilakukan oleh pemerintah daerah, yaitu:

*".....Local governments have a unique opportunity to be innovative for several reasons. One is that local governments are very close to the problems in their communities. ...., local officials have the chance to see and hear the problems as they develop. A second reason local governments can be innovative is that there are so many of them doing basically the same things. Each community serves as a laboratory for innovation. ...., local governments to solve problems and develop solutions in different ways. A third reason is that most elected officials on the local level run for office because they care about their communities and believe that they can improve them. The last reason is that the level of competence and expertise found among local public administrators has greatly increased over the past several decades. Local public administrators are better trained than they have ever been and are anxious to work for organizations that allow them to use their talents."*

Relevansi pentingnya inovasi diselenggarakan pada tingkat pemerintahan daerah dengan jelas diungkapkan bahwa unit organisasi pemerintahan daerah sangat dekat dengan masyarakatnya, sehingga dianggap mengetahui secara pasti masalah-masalah pada aras lokal. Demikian halnya masalah yang dihadapi masyarakat sudah barang tentu berbeda sehingga harus pula ditangani dengan cara yang berbeda pula. Dalam hal ini Supriyono (2007), menjelaskan bahwa otonomi yang luas telah memberikan kewenangan yang sangat besar kepada pemerintah daerah (kabupaten/kota) untuk mengatur dan mengurus pemberian pelayanan publik sesuai dengan *local choice* dan *local voice* masyarakatnya. Pemerintah daerah memiliki peran besar (*strong public sector*) di bidang pelayanan publik, termasuk dalam mengatur berperannya kelompok masyarakat dan pihak swasta. Oleh karena itu, kondisi ini kiranya mendorong pemerintah daerah untuk selalu mencari teknik dan strategi yang efektif untuk menjalankan fungsi pelayanan publik melalui kebijakan dan program yang inovatif.

Inovasi penyelenggaraan pemerintahan juga mencakup perubahan dan pembaharuan struktur ataupun kebiasaan yang telah berlangsung secara rutin. Brown (2008) seperti dikutip oleh Supriyono (2011:2) mengemukakan adanya dua konsep inovasi yaitu *Expansive Learning Theory (ELT)* dan *Socio Cultural Theory (SCT)*. Konsep perluasan pembelajaran mengandung pemahaman bahwa inovasi terjadi ketika pandangan tradisional menyediakan suatu pedoman pelaksanaan suatu pekerjaan tetapi tidak cukup dalam menghadapi tantangan dan situasi yang baru, karenanya diperlukan pengembangan dan praktik yang baru melalui alih teknologi (*technology transfer*).

Bagian penting dari pandangan ini adalah memadukan antara pandangan lama dan baru Selanjutnya, ditegaskan pula bahwa inovasi manajemen di sektor publik dapat didefinisikan sebagai pengembangan desain baru suatu kebijakan dan SOP yang baru oleh organisasi publik dimaksudkan untuk mengatasi masalah kebijakan publik. Sehingga suatu inovasi dalam administrasi negara merupakan jawaban atau solusi yang efektif, kreatif dan unik untuk menjawab masalah-masalah baru atau solusi baru untuk masalah-masalah lama. dalam melaksanakan sesuatu yang diarahkan pada perubahan dan pembaharuan.

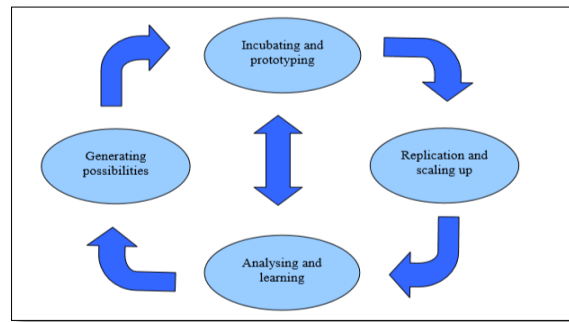
Sementara SCT berpandangan bahwa proses penciptaan pengetahuan dan pedomannya terarah pada konsepsi inovasi sebagai kolaborasi antara difersifikasi organisasi dan hasil yang diperoleh individu dalam pembelajaran organisasi. Di samping diperlukan alih teknologi dan perubahan sistem, diperlukan pula pembelajaran individu dan organisasi untuk mempercepat transformasi sosial budaya baik di tingkat organisasi maupun di komunitas masyarakat yang lebih luas.

Kepala Daerah dan DPRD sebagai pejabat politik yang dipilih melaksanakan fungsi pengaturan, yaitu menetapkan inovasi peraturan daerah (Perda) dan perundang-undangan lainnya sesuai dengan keinginan dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Selanjutnya Kepala Daerah beserta Perangkat Daerah (*local bureaucracy*) sebagai pejabat yang diangkat, melaksanakan inovasi fungsi pengurusan (*policy implementation*) penyelenggaraan pemerintahan secara profesional dengan mengacu pada perundang-undangan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kebijakan inovatif yang telah ditetapkan selanjutnya diimplementasikan oleh Perangkat Daerah (*local bureaucracy*) dibawah kendali Kepala Daerah dan Sekretaris Daerah. Dalam hal ini diperlukan kinerja berbagai institusi Perangkat Daerah yang inovatif dalam mengelola urusan pemerintahan, pembangunan, dan layanan publik. Birokrasi yang inovatif ditandai dengan adanya kreativitas, ketrampilan, dan kompetensi profesional untuk melakukan perubahan dalam mengelola urusan pemerintahan yang membawa manfaat sebesar-besarnya untuk kepentingan masyarakat. Implementasi kebijakan yang inovatif dalam hal ini dapat diwujudkan jika mengedepankan nilai-nilai kreativitas, efektivitas, dan efisiensi atau nilai-nilai manajerial. Efisiensi yang dimaksud termasuk dalam hal pengelolaan dana dan pemberian insentif.

Dalam salah satu rilis *United Nations* melalui *Department of Economic and Social Affairs* (UNDESA) pada tahun 2006, menyatakan bahwa umumnya inovasi dalam pemerintahan adalah ide kreatif yang di mana jika dilaksanakan dengan sukses akan membantu memecahkan masalah publik yang bersifat mendesak. Inovasi adalah pelaksanaan ide baru dan cara baru untuk mencapai suatu hasil dalam melakukan pekerjaan. Inovasi dapat juga sebagai penggabungan elemen-elemen baru sehingga terjadi kombinasi baru dari unsur yang sudah ada atau mengubah secara signifikan atau meninggalkan cara-cara tradisional dalam melakukan sesuatu. Prinsipnya inovasi dalam konteks ini terdiri atas *new products, new policies and programs, new approaches, and new processes*.

Proses mewujudkan sebuah inovasi terutama di sektor publik memerlukan beberapa tahapan. Tahapan tersebut sebagai bentuk proses terwujudnya sebuah inovasi. Beberapa tokoh memberikan pandangan proses terbentuknya sebuah inovasi disektor publik salah satunya seperti Geoff Mulgan dan David Albury (2003) dalam karyanya yang berjudul *Innovation in the Public Sector*. Dalam karyanya tersebut Mulgan dan Albury (2003: 12) menjelaskan terdapat 4 (empat) tahapan atau proses dalam mendorong terwujudnya sebuah inovasi di sektor public. Adapun proses tersebut meliputi pertama *Generating possibilities* (menciptakan peluang), yaitu bagaimana gagasan-gagasan untuk inovasi dirangsang dan didukung. Kedua *Incubating and prototyping* (menggodok dan merancang), yaitu mekanisme yang digunakan untuk mengembangkan gagasan-gagasan dan mengelola resiko yang disebabkan. Ketiga *Replicating and scaling up*, yaitu promosi penyebaran yang tepat dan efektif daripada inovasi yang berhasil. Keempat *Analyzing and learning*, yaitu evaluasi terhadap apa yang berhasil dengan pandangan untuk mempromosikan pembelajaran dan penyempurnaan yang berkelanjutan dalam pelayanan publik. Meskipun penting, bagian ini adalah unsur yang paling diabaikan dalam proses inovasi. Adapun proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Framework To Help Understand How To Foster Innovation.**  
**Sumber: Mulgan dan Albury (2003: 12)**

Pemikiran lain yaitu Behn (2008:142), menyatakan bahwa terdapat empat jenis proses yang berbeda dalam penerapan inovasi yang kerap dikembangkan, antara lain:

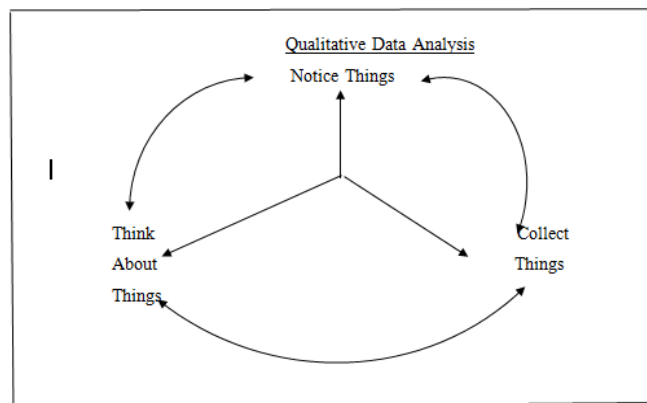
1. *Diffusion*, yakni proses inovasi yang sifatnya tidak disengaja (unintentional), berlangsung spontan (spontaneous), proses yang tidak tampak (hidden-hand) dilakukan oleh seseorang ketika mendengar tentang inovasi dan menyimpulkan bermanfaat untuk di coba. Sering disebut dengan “*the somehow people will learn how to get better approach*”.
2. *Transfer*, yakni pertukaran ide-ide secara informal dan diparaktekkan oleh suatu jaringan antara individu-individu, biasanya jaringan pertemanan dan kolega dalam suatu profesi (pekerjaan) yang sama atau area kebijakan, meskipun berbeda organisasi atau wilayah kerja. Biasanya disebut “*the friends will tell friends about how they are getting better approach*”.
3. *Propagation*, yakni suatu upaya berupa pemikiran atau perencanaan yang telah disiapkan terlebih dahulu (mungkin oleh inovator-inovator, individu diluar organisasi, atau level pemerintahan yang lebih tinggi) untuk membuat strategi dialog terhadap pendidikan dan bantuan untuk mentransfer inovasi dari orang (pihak) lain. Hal ini seringkali disebut sebagai “*the we ought to help people learn how to get better approach*”.
4. *Replication*, yakni suatu usaha sadar yang dilakukan oleh organisasi (individu di dalam organisasi) yang bekerja keras untuk memperbaiki, *dengan* mencari secara aktif terhadap ide-ide, kebijakan, program, dan praktek yang telah sukses dan dapat diadopsi. Jenis sering disebut dengan ungkapan “*the we want to learn from others who know how to get better approach*”.

Dikemukakan oleh Muluk (2008:49) bahwa inovasi sektor publik bukanlah sebuah kondisi yang dapat sukses dijalankan dengan sebatas niat saja apalagi terjadi dengan sendirinya. Oleh sebab itu dibutuhkan beberapa faktor untuk menjamin keberhasilan pengembangan sebuah inovasi pemerintahan daerah. Beberapa faktor kritis tersebut antara lain: (1) kepemimpinan yang mendukung inovasi; (2) pegawai yang terdidik dan terlatih; (3) budaya organisasi; (4) pengembangan tim dan kemitraan; dan (5) orientasi kinerja yang terukur. Tanpa kehadiran faktor-faktor ini

maka terjadinya inovasi pemerintahan akan menjadi sulit terealisasi. Dengan demikian, perlu terus diidentifikasi faktor-faktor kritis tersebut tersebut dan perlu pula dijamin ketersediaannya. Lebih khusus dijelaskan bahwa inovasi sektor publik meliputi : a) inovasi proses pelayanan, b) inovasi metode pelayanan, c) inovasi kebijakan, d) inovasi sistem, dan e) inovasi produk layanan. Kelima tipologi tersebut merupakan tingkatan dari yang paling sederhana (rendah) sampai yang kompleks (tinggi).

## METODE PENELITIAN

Sifat penelitiannya adalah diskriptif kualitatif, dilakukan di Badan Perijinan dan Investasi Daerah Kabupaten Lamongan. Sumber data informan, observasi tempat dan peristiwa, dokumen pemndukung dan FGD. Pengumpulan data dengan *getting in, getting along, logging the data*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dari John F. Seidel (1998) yang disebut sebagai QDA atau Qualitative Data Analysis. QDA didukung program Ethnograph V5.0 dalam proses coding dan retrieval, yaitu : *Notice, Collect , dan Think*.



Gambar 2. Proses Analisis Data

Untuk menjamin derajat kepercayaan atau kebenaran pada penelitian ini, maka ditentukan dengan standar yang secara spesifik melekat pada penelitian kualitatif sebagaimana telah disebutkan oleh Meoleong (1990). Dalam hal ini dilihat dari derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Singkat Kabupaten Lamongan

Kabupaten Lamongan merupakan salah satu kabupaten di Jawa Timur di kawasan pantai utara, terletak antara 6°51'54" sampai dengan 7°23'6" LS dan terletak antara 112°4'41" sampai dengan 112°33'12" BT dan memiliki wilayah daratan seluas 1.812,80 Km<sup>2</sup> atau setara dengan 181.280 Ha. Secara administratif terdiri dari 27 Kecamatan dengan jumlah desa/kelurahan sebanyak 474 desa/kelurahan yang terdiri atas 462 desa dan 12 kelurahan. Data kependuduk tahun 2013, mencatat 1.185.692

jiwa dengan rincian jenis kelamin perempuan sejumlah 609.179 jiwa atau mencapai 51% dan laki-laki mencapai 576.513 jiwa atau 41% dari total penduduk Kabupaten Lamongan. Sedangkan tingkat kepadatan penduduknya hingga saat ini mencapai 720,4.

Potensi daerahnya antara lain: Padi, Jagung, Kacang Hijau, Kedelai, Sapi Potong, Kambing, Ayam Buras, Ayam Pedaging, Ayam Petelur, Itik, Budidaya Sawah Tambak, Budidaya Tambak, dan Ikan laut. Juga didukung dengan berkembangnya industry kecil rumahan, antara lain: Tikar Lipat, Anyaman Bambu, Mebel, Pengolahan Ikan, Anyaman Pandan, Tas Imitasi, Sadel Sepeda, Batu bata, Gerabah, Tenun Ikat, Konveksi, Bordir, Batik, Kopyah/ Songkok.

Secara umum tingkat pertumbuhan perekonomian Kabupaten Lamongan mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahunnya, hingga tahun 2011 tingkat pertumbuhan ekonominya mencapai angka Rp.6.625.823.030.000. Hal ini adanya perkembangan positif struktur perekonomian yang ada, yaitu sektor pertanian, Pertambangan dan Penggalian, industri Pengolahan, Listrik, Gas dan Air Bersih, Bangunan/Konstruksi. Perdagangan, Hotel dan Restoran, Pengangkutan dan Komunikasi Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan dan Jasa-jasa. Berdasarkan PDRB, sector pertanian berkontribusi sampai 42,57% (tahun 2013), komoditas pertanian sepanjang tahun 2013 berturut-turut padi mencapai 678.042,17 ton; jagung dan kacang hijau masing-masing sebesar 282.554,98 ton dan 8.107,84 ton; tanaman tebu, tembakau, kapas, kenaf, dan cabe jamu, dan lain-lainnya mampu memproduksi 152.403,17 ton dengan luas panen yang mencapai angka 2.108,75 hektar.

Sedangkan sector industry mulai masuk dan bersebaran di berbagai desa, sebanyak 119 unit, terdiri dari 37 unit industri besar dan 82 unit industry sedang. Dari seluruh industri besar/sedang tersebut, sebagian besar berupa sub sektor tekstil, pakaian jadi dan kulit sebanyak 71 unit dan Sub Sektor makanan, minuman dan tembakau sebanyak 14 unit.

### **1. Kebijakan inovasi pelayanan publik oleh Pemda**

Pemda Lamongan responsive terhadap dinamika tuntutan masyarakat untuk pelayanan yang lebih baik dan berkualitas, serta berkeinginan kuat untuk mengundang investor masuk agar berkembang heteroginitas pekerjaan penduduk yang selama ini didominasi sector pertanian. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut Pemda melakukan inovasi dengan melakukan penilaian kinerja SKPD dan UPT pada inovasi pelayanan disamping penilain berbasis administrasi, sebagaimana yang disampaikan oleh Sekda Bpk Dr. Yuhronur Effendi, bahwa:

*“Selama ini penilaian kinerja SKPD hanya berkisar pada aspek administrasi, seperti penyerapan anggaran dan pertanggungjawabannya, dan prosedur yang harus dipatuhi sehingga sepertinya aparatur adalah manusia yang terprogram. Hal tersebut bukan tidak perlu, tetapi dalam perkembangan ke depan sudah semestinya dikembangkan penilaian pelayanan yang inovatif sebab masyarakat kita ini berkembang dan dinamis. Kalau kita tidak ingin ditinggal oleh masyarakat yang dilayani maka sudah saatnya kita berinovasi” (Wawancara, 5 Mei 2015).*

Pemerintah Daerah Kabupaten Lamongan sangat menyadari bahwa inovasi sangat diperlukan dalam mengimbangi dinamika masyarakat maupun lingkungan sekitarnya, baik skala local, regional, nasional, ASEAN (MEA) maupun global. Lebih lanjut Sekda Lamongan menyampaikan secara sederhana konsep inovasi, yaitu:

*“Kita sebagai aparat daerah dalam melayani stakeholder apabila tidak ada perubahan maka rutinitas saja maka kita akan ketinggalan. Era globalisasi ini sangat diutamakan adanya sikap mental yang selalu berusaha lebih baik, dan untuk itu harus berinovasi. Inovasi menurut saya sebagaimana yang dikatakan Ki Hajar Dewantara, yaitu : niteni (memperhatikan dan mempelajari problem yang kita hadapi, dan berusaha merumuskan problem tersebut), niroke (mencari solusi yang telah dijalankan oleh pihak lain, dan itu berhasil sehingga diperlukan kemauan membandingkan kerjaan kita dengan kerjaan pihak lain, dan bila pihak lain itu baik maka kita contoh), dab terakhir nyiptake (yaitu kita menghasilkan produk sendiri untuk mengembangkan apa yang sudah kita punyai). Sehingga organisasi dan manusia didalamnya dinamis” (hal senada disampaikan saat pembukaan sosialisasi inovasi pelayanan, 12 Mei 2015).*

Beberapa indicator yang dijadikan sebagai masukan untuk menilai kinerja organisasi (SKPD) dalam aspek inovasi adalah:

## **2. Perbaikan pemberian pelayanan kepada masyarakat**

Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan keinginan dan inspirasi kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan pemerintah. Dalam kondisi yang seperti gambaran diatas, birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive, dan adaptif dan sekaligus dapat membangun “kualitas manusia” dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri.

Langkah yang dinilai dalam kinerja perbaikan pemberian pelayanan kepada masyarakat berbasis inovasi meliputi: 1) Meningkatkan efisiensi; 2) Memberikan pelayanan yang berkualitas; 3) Meminta umpan balik dari warga; 4) Memperbaiki akses dan mempromosikan keadilan; 5) Mempromosikan kemitraan; 6) Transformasi administrasi/birokrasi; 7) Memperkenalkan konsep baru; dan 8) Memperkuat partisipasi masyarakat dalam pembuatan kebijakan melalui mekanisme yang inovatif; 9) berpartisipasi dalam dan mempengaruhi pembuatan kebijakan; memberikan komentar tentang pelaksanaan kebijakan; dan menyampaikan umpan balik tentang pelayanan pemerintah (pelayanan *online dan offline*).

## **3. Mendorong pemerintahan berbasis pendekatan kolaboratif dalam era informasi,**

Dalam penilaian ini memasukkan beberapa aspek yang terkait dengan pendekatan kolaboratif dalam era informasi, yaitu:1) Mempromosikan kerangka regulasi dan kelembagaan untuk menyelaraskan kebijakan dan program dan



mengintegrasikan pelayanan; 2) Meningkatkan kepemimpinan, kapasitas sumberdaya manusia dan budaya organisasi kolaboratif; 3) Meningkatkan kinerja organisasi, interoperabilitas dan standar secara terbuka, 4) Mempromosikan keikutsertaan masyarakat dan kolaborasi antara instansi pemerintah dan masyarakat;

#### **4. Apresiasi Penilaian Inovasi**

Sebagai gerakan awal untuk menjadikan inovasi bagian terintegrasi dalam menjalankan tupoksi dan pelayanan public, maka Pemda Lamongan (Bupati) memberikan motivasi kepada pemenang dengan beberapa klasifikasi yang dikelompokkan. Hal ini dimaksudkan menjadikan kebanggaan untuk masing-masing Dinas, Badan, Kecamatan, Desa/Kelurahan dan UPT yang mendapatkan penghargaan tersebut. Pemberian penghargaan diberikan dalam acara upacara bersama di pendopo Kabupaten yang dihadiri semua SKPD, disamping itu juga diberikan piala bergilir untuk yang mendapatkan penilaian kinerja terbaik administrasi dan inovasinya, sebagaimana yang disampaikan oleh Sekda Lamongan, bahwa:

*“Kami menegaskan untuk membudayakan inovasi bagi semua aparatur maupun kelembagaan SKPD, sebab hanya dengan sikap mental yang siap berubah lebih baik melalui inovasi maka kami siap dengan dinamika pelayanan kepada masyarakat maupun stakeholder lainnya. Untuk itu bapak Bupati memberikan apresiasi kepada mereka yang dinilai telah melakukan inovasi, dan kami klasifikasikan menurut Dinas, Badan, Kecamatan, UPT, Desa/Kelurahan. Meskipun apresiasi ini tidak terlalu “besar” nilainya, tetapi itu sebagai komitmen Pemda untuk berinovasi. Dan ada piala bergilirnya. Juga kami lakukan berbagai forum untuk mengembangkan virus inovasi ini di lingkungan Pemda kami, ada workshop, seminar, FGD, yang mengundang dari kampus dan professional. Kami juga mengirim aparatur mengikuti peningkatan kompetensinya diluar Pendidikan kepegawaian, hal ini dimaksudkan agar pegawai bersangkutan mendapatkan informasi pengetahuan dan praktek kerja yang baru kemudian diharapkan bias disebarkan pada lingkungan kerjanya. Dengan cara itu, diharapkan inovasi berkembang sebagai keharusan dan kebutuhan untuk melayani masyarakat” (Wawancara, 12 Mei 2015).*

Pemda Lamongan menyadari bahwa inovasi merupakan keharusan dan kebutuhan untuk mampu mengiringi dinamika pembangunan dan pelayanan public, kemudian melakukan penilaian kinerja yang unsur penilaiannya dimasukkan inovasi disamping administrasi yang berlangsung selama ini. Kemudian juga meningkatkan kompetensi aparaturnya dengan mengikutkan Pendidikan dan pelatihan serta mengadakan berpegai pertemuan ilmiah, FGD dan studi banding guna adanya perubahan *mindset* atau poa berpikir aparatur. Sebab merubah kebiasaan ke inovasi itu harus berubah *mindset*-nya.

## 5. Inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh Badan Penanaman Modal dan Perijinan

Inovasi yang dilakukan oleh Badan Pananaman Modal dan Perijinan (Inovasi Peningkatan Investasi) Kabupaten Lamongan meliputi 5 tahapan, yaitu: Proses, Metode, Kebijakan, Sistem, dan Produk.

### a. Proses

Era otonomi menuntut setiap pemerintah daerah (pemda) mandiri dan kreatif, mencari sumber-sumber pembiayaan, serta aktif mencari berbagai peluang yang bisa dijadikan sumber pemasukan kas daerah. Membuat iklim yang kondusif didalam investasi menjadi satu kebijakan yang terus dilakukan oleh berbagai daerah karena semakin banyak investor atau investasi didalam suatu daerah tersebut maka akan menaikkan daya saing daerah tersebut. Iklim investasi yang kondusif pasti dapat meningkatkan kegiatan ekonomi, baik berskala besar maupun kegiatan ekonomi kerakyatan. Sehingga mendongkrak kemampuan pemerintah daerah, swasta dan masyarakat. Kegiatan ekonomi yang bergairah akan mampu menciptakan pasar tenaga kerja, iklim usaha yang kompetitif, meningkatkan perputaran uang, dan mendatangkan pendapatan daerah melalui pajak dan retribusi.

Namun permasalahannya banyak daerah di era otonomi masih belum memiliki kemampuan yang baik untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif. Berdasarkan kajian dari Komite Pemantau Pelaksanaan Otonomi Daerah (KPPOD) Kementrian Dalam Negeri menjelaskan bahwa pemerintah belum mampu memberikan jaminan keamanan berusaha bagi investor baik asing maupun local, untuk mengembangkan usaha di daerah. Beberapa hal yang menghantui para investor dan para pionir yang mengembangkan usaha di satu daerah tak juga kunjung terjawab, yaitu kepastian hukum dan jaminan keamanan, kondisi infrastruktur pendukung, serta birokrasi yang simple, cepat, dan transparan. Berbagai persoalan didalam menciptakan iklim yang kondusif untuk investasi tersebut juga terjadi salah satunya di Kabupaten Lamongan. BPMP yang melakukan pemetaan masalah terkait dengan hambatan-hambatan didalam meningkatkan iklim investasi.

Upaya yang dilakukan oleh BPMP yaitu melalui *gathering* dengan gabungan pengusaha- pengusaha besar dengan penyaji materi adalah pelaku penanam modal. Melalui penjelasan yang diberikan oleh pemateri dapat dipahami bahwa terdapat berbagai factor yang mempengaruhi keinginan penanam modal didalam melakukan investasi seperti infrastruktur yang memadai dan lain lain. Setelah diberikan pemaparan materi tersebut BPMP bersama investor melakukan diskusi dan membuka masukan sebanyak banyaknya terkait factor yang menghambat dan mendorong investor didalam berinvestasi. Hasilnya di peroleh beberapa factor yang menghambat investasi seperti persoalan layanan perijinan yang tepat waktu dan cepat, perlindungan hukum yang pasti bagi investor, serta kebijakan-kebijakan lain dari pemerintah yang mempermudah investasi. Rumusan persoalan-persoalan tersebut kemudian menjadi permasalahan dan bahan pengambilan kebijakan untuk merumuskan program-program yang akan meningkatkan investasi dan mendukung iklim investasi yang kondusif.

## **b. Metode**

Rumusan hasil gathering bersama dengan investor menjadi masukan yang sangat berharga bagi BPMP didalam menyusun program-program yang mampu meningkatkan kinerja investasi. BPMP dengan tim 9 yang dibentuk secara langsung oleh Bupati yang beranggotakan PU Cipta Karya, Bina Marga dan Pengairan baik tingkat kabupaten maupun provinsi. Kemudian Dinas Kesehatan, Badan Lingkungan Hidup, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Dinas perdagangan dan Koperasi, Satuan Polisi Pamong Praja, dan Dinas Pertanian. BPMP bersama tim 9 kemudian membuat evaluasi terkait dengan program-program terutama pelayanan perijinan. Masih banyak pelayanan yang mengalami keterlambatan akibat disposisi ijin dari dinas atau badan terkait yang juga terlambat. Selain itu Tm 9 juga memetakan permasalahan-permasalahan lain yang mempengaruhi kenyamanan investasi seperti persoalan kepastian hukum atau perlindungan hukum bagi penanam modal, beberapa fasilitas kenyamanan lain yang menunjang iklim investasi seperti pendampingan terhadap investor ketika mencari tanah agar tidak di dimanfaatkan calo serta adanya kebijakan pengurangan fiskal daerah.

Hasil indentikasi persoalan-persoalan tersebut kemudian dijadikan draft usulan program oleh BPMP dan Tim 9 untuk di konsultasikan kepada Bupati. Tujuannya adanya arahan dan intruksi tegas diberikan kepada bupati terutama didalam menyikapi integrasi pelayanan perijinan agar tepat waktu sesuai janji layanan. Jika Bupati yang memberikan instruksi maka seluruh SKPD akan mengikuti arahan atau instruksi tersebut, berbeda jika BPMP yang memberikan arahan meskipun pada dasarnya hal tersebut adalah ranah kinerja dari BPMP. Melalui konsultasi dengan bupati maka terdapat program-program yang dirasa innovative dan solutif ada pula masukan-masukan dari Bupati untuk menyempurnakan kebijakan tersebut.

## **c. Kebijakan**

Setelah dilakukan pemetaan masalah serta dibuatlah draft rencana program-program yang inovatif dan solutif oleh tim 9 dan BPMP maka di rumuskan empat program dan kebijakan yang diharapkan mampu menciptakan iklim investasi yang kondusif serta mampu meningkatkan jumlah investasi yang ada di Kabupaten Lamongan. Adapun empat kebijakan tersebut adalah 1) Kebijakan Pengurangan Fiskal daerah, 2) Pemberian fasilitas pendampingan dengan investor, 3) Payung hukum dalam memberikan perlindungan bagi investor, 4) Inovasi Pelayanan Perijinan. Kebijakan pengurangan fiskal daerah diambil sebagai bentuk inisiatif agar investor tidak terbebani dengan pajak-pajak daerah seperti PBB. Adanya pemberian keringanan atau potongan pajak daerah sangat membantu investor terutama disaat perusahaan belum beroperasi, hal tersebut mampu mengurangi beban yang ditanggung perusahaan.

Program pemberian fasilitas pendampingan dengan investor juga menjadi bentuk komitmen yang kuat dari BPMP dan tim 9 agar investor merasa nyaman dan meminimalisir kendala-kendala yang terjadi pada proses realisasi investasi. Bentuk pendampingan yang dilakukan yaitu mendampingi investor dalam menyelesaikan persoalan – persoalan di tingkat teknis seperti proses pembelian lahan atau tanah yang identik dengan adanya calo, maupun adanya gangguan-gangguan ketika terjadi di

lapangan. Invoestor tidak hanya membutuhkan peran pendampingan, namun adanya kepastian hukum dalam jangka waktu yang panjang. Banyaknya persoalan yang terjadi terutama berkenaan dengan proses hukum yang rumit membuat investor enggan melakukan investasi. Oleh karena itu penyusunan perda maupun payung hukum penanaman modal dilakukan oleh BPMP sebagai upaya nyata didalam memberikan perlindungan hukum kepada investor. Persoalan pelayanan perijinan juga menjadi salah satu factor penentu didalam mendorong investor untuk melakukan investasi. Janji layanan, kepastian waktu layanan serta birokrasi yang tidak rumit menjadi syarat pelayanan yang harus diberikan kepada investor. Bahkan dengan kemajuan dunia teknologi dan informasi menuntut pelayanan dapat memanfaatkan teknologi informasi.

#### **d. Sistem**

Tahun 2014 kebijakan untuk mendorong iklim investasi belum selengkap tahun 2015, tahun 2014 masih menekankan pada optimalisasi perbaikan pelayanan perijinan dan perumusan payung hukum tentang penanaman modal. Tahun 2015 kedua program tersebut dilengkapi dengan dua program baru yaitu kebijakan pengurangan fiskal daerah dan fasilitasi pendampingan investor. Sejak dilaksanakannya ke empat program tersebut dengan saling terintegrasi pada akhir tahun 2015 terjadi peningkatan realisasi investasi. Dengan semakin banyaknya perusahaan yang beroperasi maka secara berkelanjutan akan mampu membuka lapangan kerja kemudian akan meningkatkan ekonomi masyarakat. Selain itu melalui retribusi dan pajak perusahaan yang dibayarkan akan meningkatkan pendapatan daerah. Meskipun selama belum dioperasikan perusahaan tersebut pemerintah kabupaten Lamongan membebaskan pajak bumi bangunan, namun dipahami hal tersebut sebagai umpan agar investor juga mendapatkan kemudahan dan kenyamanan.

Pelayanan perijinan juga telah dilakukan dengan optimal melalui janji layanan, waktu layanan yang cepat dan berbagai inovasi pelayanan. Pendampingan kepada investor juga telah dilakukan dengan baik seperti pada saat terjadi adanya persoalan polusi yang ditimbulkan oleh asap salah satu perusahaan dari Australia yang mengotori rumah masyarakat, atas dasar mediasi yang dilakukan didapatkan solusi cerobong asap milik perusahaan di buat lebih tinggi sehingga tidak menimbulkan pencemaran di rumah masyarakat. Selain persoalan tersebut, tim 9 yang ada di BPMP juga melakukan pendampingan kepada perusahaan yang sedang melakukan pembebasan lahan untuk menyimpan informasi secara tertutup agar tidak ada calo yang membeli lahan tersebut kemudian dijual dengan mahal kepada investor, Tim 9 berusaha menjamin dan mempertemukan investor tersebut kepada pemilik tanah secara langsung dan tidak aka nada calo yang memainkan harga. Melalui pendampingan yang di lakukan tersebut dapat menciptakan nyaman bagi investor karena dibantu oleh pemerintah didalam menyelesaikan berbagai persoalan di lapangan ketika melakukan realisasi investasi.

#### **e. Produk**

Adanya kebijakan-kebijakan yang diambil oleh BPMP didalam meningkatkan investasi dan menciptakan iklim yang kondusif didalam berinvestasi tersebut mampu memberikan output yang nyata didalam pelaksanaannya. Kinerja penanaman modal di Kabupaten Lamongan pada Tahun 2015 secara keseluruhan terjadi peningkatan investasi, meskipun secara khusus pada penanaman modal domestik terjadi penurunan sebesar -30,31 % dibanding tahun 2014 sedangkan pada nilai investasi PMDN meningkat sebesar 24,36 % atau sebesar Rp. 63.525.000.000,- dibandingkan kondisi tahun 2014. Adanya kebijakan pengurangan fiskal daerah mampu memberikan kontribusi nyata didalam mengurangi beban perusahaan atau investor. Didalam dunia investasi jarak antara investasi dengan realisasi investasi relative cukup lama, meskipun perusahaan tersebut sudah mendapatkan lahan namun tidak kemudian secara langsung membangun pabrik atau perusahaanya.

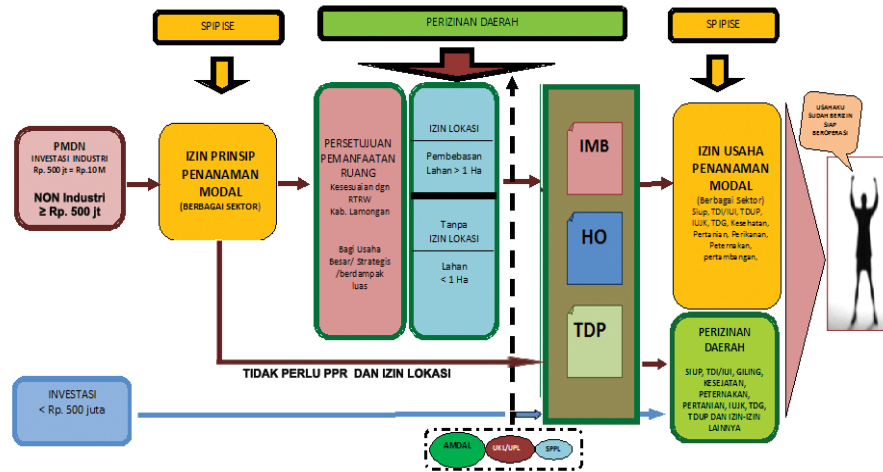
Terdapat banyak factor dan persiapan yang membutuhkan waktu yang relative lama bagi perusahaan didalam mmengoperasikan perusahaanya, kondisi tersebut yang cenderung menjadi factor penghambat didalam melakukan investasi karena perusahaan harus mengeluarkan biaya pajak namun perusahaanya belum beroperasi. Dengan adanya kebijakan pengurangan fiskal daerah mampu memberikan output pembebasan pajak bagi investor selama perusahaan belum beroperasi dan kebijakan tersebut secara nyata mampu mengurangi beban perusahaan. Keberadaan kebijakan tersebut sangat membantu dan menguntungkan perusahaan sehingga menjadi daya tarik bagi investor untuk melakukan investasi.

Adanya kebijakan pendampingan bagi investor terutama dalam hal pembebasan lahan juga memiliki manfaat yang besar. Berbagai persoalan teknis terutama proses pembebasan lahan tidak dapat di pungkiri bahwa keterlibatan calo didalam memanfaatkan situasi sangat nyata keberadaanya. Dampak masalah yang ditimbulkan adalah calo dengan sengaja menaikkan harga tanah dan tidak memperkenankan bertemu dengan pemilik lahan secara langsung, akibatnya investor mendapatkan harga yang jauh lebih mahal di bandingkan dengan harga sebelumnya. Persoalan tersebut juga telah di upayakan untuk diminimalisir oleh pemerintah dengan adanya pendampingan dari tim 9. Hal ini tentu dapat menarik investor karena perosalan-persoalan yang di hadapi oleh penanam modal tidak diselesaikan sendiri, adanya responsibilitas pemerintah didalam mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi menjadi daya tarik investor untuk melakukan investasi di Kabupaten Lamongan.

Payung hukum yang jelas didalam pelaksanaan investasi atau penanaman modal juga menjadi bentuk perlindungan nyata yang harus di berikan pemerintah kepada investor. Keberadaan payung hukum tersebut menjadi dasar perlindungan jika mana nanti pada saat terjadi permasalahan hukum terdapat dasar referensi hukum yang jelas. BPMP telah menginisiasi atas keberadaaan payung hukum tersebut sehingga tahun 2015 terbit produk hukum berupa Peraturan Daerah no 2 tahun 2015 tentang Penanaman Modal dan Peraturan Bupati no 23 tahun 2015 tentang Rencana Umum Penanaman Modal kabupaten Lamongan tahun 2015-2025. Kedua dasar hukum tersebut terus di kembangkan menjadi keputusan bupati yang menjadi turunan

atas RUPM. Adanya kepastian hukum tersebut mampu menjadi kekuatan dan daya tarik investor didalam melakukan investasi.

Pelayanan perijinan yang terus dilakukan perbaikan dan inovasi juga semakin mendorong investor untuk melakukan investasi, berikut ini adalah mekanisme pelayanan perijinan investasi PMDN di BPMP Kabupaten Lamongan:



Gambar 3. Mekanisme Pelayanan Perijinan Investasi PMDN di BPMP Kabupaten Lamongan

Berbagai inovasi pelayanan perijinan dilakukan oleh BPMP Kabupaten Lamongan diantaranya yaitu adanya layanan perijinan jemput bola yaitu BPMP berusaha untuk menjemput bola agar masyarakat dan investor dapat mengurus seluruh layanan perijinan dengan mudah melalui layanan perijinan keliling. BPMP ke kecamatan-kecamatan untuk membuka layanan kepada masyarakat yang ingin mengurus perijinan tanpa harus ke kantor BPMP. Hal tersebut sangat memudahkan masyarakat karena tanpa harus pergi ke kabupaten untuk mengurus perijinan, bahkan BPMP akan membuat mobil keliling untuk memudahkan mobilitas didalam memberikan pelayanan jemput bola. BPMP juga telah membuat layanan pengurusan perijinan online agar memudahkan masyarakat tanpa harus datang ke kantor BPMP namun dapat mengurus perijinan dengan menggunakan jaringan internet. BPMP juga memiliki layanan khusus bagi masyarakat atau investor yang hendak mengurus perijinan paket secara langsung yaitu pelayanan Kemudahan perijinan Permohonan Perijinan PAKET CEPAT (PACE). Melalui program ini berbagai dokumen perijinan dapat selesai realtif lebih cepat dibandingkan dengan pengurusan secara normal. Layanan ini di berikan jika terdapat masyarakat atau investor yang ingin mengurus lebih dari 2 dokumen perijinan secara sekaligus. Jika waktu normal penyelesaian layanan perijinan setiap dokumen selesai 3 hari, maka jika mengurus 3 dokumen perijinan sekaligus waktu yang dibutuhkan tidak 9 hari namun diambil waktu tercepat didalam mengurus ijin tersebut antara 4-5 hari semua dokumen perijinan dapat selesai.

BPMP juga memiliki inisiatif didalam memberikan pelayanan perijinan yang responsive. Kesibukan pemilik usaha atau investor didalam mengembangkan usahanya membuat pemilik usaha tersebut lupa akan masa ijin berlakunya akan habis bahkan telah habis. Melihat adanya tantangan tersebut, BPMP memiliki pelayanan sms gateway dimana difungsikan untuk memberikan informasi atau pemberitahuan kepada seluruh investor atau pengusaha tentang masa berlaku ijin usaha yang akan habis. Melalui pemberitahuan tersebut dapat memudahkan investor untuk mengurus dan memperpanjang masa ijinnya. Keberadaan sms gateway juga difungsikan untuk memberikan ruang kepada seluruh investor atau penerima layanan perijinan jika ada keluhan atau aduan layanan. Seluruh aduan tersebut selalu diberikan penjelasan atau jawaban bahkan BPMP memiliki target 90% aduan harus terlayani. BPMP juga terus berupaya memberikan kenyamanan kepada seluruh investor atau pengusaha didalam mengurus layanan perijinan, upaya tersebut dibuktikan melalui adanya mooto layanan dan janji layanan, adapun motto layanan BPMP yaitu **“Secepat Anda Melengkapi Persyaratan, Secepat itu pula Pelayanan Kami Berikan”**. Motto tersebut kemudian di kuatkan dengan janji layanan yaitu **“Penyelesaian Ijin Terlambat, Kami Antar Sampai ke Alamat”**. Keberadaan motto dan janji layanan yang terdapat di BPMP menjadi komitmen nyata BPMP didalam memberikan kepastian layanan agar menciptakan iklim yang kondusif didalam berinvestasi.

Upaya untuk memberikan rasa nyaman didalam mengurus pelayanan tidak hanya di lakukan dengan adanya motto dan janji layanan, namun didukung dengan suasana ruang layanan yang nyaman, serta gedung yang representative.



**Gambar 4. Gedung BPMP Kab Lamongan**

## **SIMPULAN**

1. Bahwa Pemda Lamongan telah melakukan inovasi kebijakan untuk meningkatkan pelayanan publik berupa evaluasi penilaian kinerja disamping unsur administrasi yang selama ini dijadikan indicator penilaian maka mulai tahun 2015 ditambah dengan indicator inovasi untuk penilaian kinerja SKPD.
2. Untuk menunjang inovasi kebijakan maka Pemda Lamongan melakukan berbagai kegiatan, seperti Seminar, workshop, FGD, Diklat, yang bekerjasama

- dengan Perguruan Tinggi dan profesiopnal untuk menumbuhkan bugaya inovasi di lingkungan SKPD.
3. Memberikan hadiah (reward) kepada SKPD berprestasi dari penilaian kinerja yang telah dilakukan untk menumbuhkan rasa kebanggaan sekaligus diharapkan memberikan motivasi kepada SKPD yang belum mendapatkan prestasi atau penghargaan.
  4. Badan Penanaman Modal dan Perijinan Kabupaten Lamongan telah melakukan inovasi proses. Metode, kebijakan dan system serta produk sebagaimana konsep inovasi pada sector public.
  5. BPMP juga telah berinovasi dalam perijinan dengan istilah :PACE” Paket Cepat, dengan motto layanan BPMP yaitu “Secepat Anda Melengkapi Persyaratan, Secepat itu pula Pelayanan Kami Berikan”. Motto tersebut kemudian di kuatkan dengan janji layanan yaitu “Penyelesaian Ijin Terlambat, Kami Antar Sampai ke Alamat”
  6. Virus inovasi hendaknya dikembangkan ke seluruh stakeholder Kabupaten Lamongan, baik pemerintah, swasta maupun masyarakat sehingga akan mendukung budaya inovasi untuk pembangunan daerah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, 2008, *Mewujudkan Good Governace Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Bhairawa Putera, Prakoso, 2012. Perspektif Sistem Inovasi Dalam Konten Kebijakan Daerah Jawa Timur Bidang Iptek Dan Inovasi Periode 2000 – 2011, *Warta KIML Vol. 10 No. 2 Tahun 2012: 83—98*
- Cozby, P. C. .2005. *Methods In Behavioral Research. (9 th Edition)*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Creswell. 2002. *Qualitative Inquiry And Research Design. (2 nd Edition)*. New Delhi: SAGE Publication.
- Effendi, Sofian. “*Reformasi Kelembagaan untuk Mewujudkan Cita-cita Bangsa*”. Jurnal Demokrasi & HAM, The Habibie Center, Volume 5 Nomor 3, Tahun 2006. Diakses melalui: <http://lib.ugm.ac.id>
- Kaloh, J. 2002. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah: Suatu Solusi dalam Menjawab Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Laksono Trisnantoro, Dwi Handono, 2008. Inovasi Dalam Pemberian Pelayanan Berdasarkan Kontrak di Rsd Cut Nya’dien Kabupaten Aceh Barat Dan Di Kabupaten Berau Kalimantan Timur, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan, Vol. 11, No. 3 September 2008*.
- Lincoln, E.G dan Guba, 1985. *Naturalistic Inquiri*. Bevery Hills. Sage Publications. Inc
- Mahmudi, 2010, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN
- Mahsun, Mohamad, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPFE.
- Mawhood, Philip, ed. 1983. *Local Government in The Third World*. New York: John Wiley & Sons.
- Mardiasmo, 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: ANDI.



- McNabb, David E. 2012. *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management, Quantitative and Qualitative Approaches*. United States of Amerika: M.E Sharpe, inc
- Mishra, Satish Chandra. 1999. "Government and Governance: Understanding The Political Economy of The Reform of Institutions". Paper presented to the LPEM/USAID Conference " The Economic Issues Facing The New Government". Jakarta. August 18.
- Moeleong, Lexy J, 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, G. & Albury, D. 2003. *Innovation in the Public Sector*. Working paper version 1.9, October, Strategy Unit UK Kabinet Office.
- Muluk, Khairul. 2008. *Knowledge Management; Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayu Media.
- Prasojo, Eko dkk, 2012. *Dampak dan Masalah-Masalah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Otonomi Baru*, Jakarta: UI Press,.
- Prawirosentoso, S, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta : BPF
- Seidel, J. V. .1998. *Qualitative Data Analysis*. Newbury Park: SAGE Publication.
- Shah, Anwar. 1997. *Balance, Accountability, and Responsiveness: Lesson about Decentralization*. The World Bank.
- Stauss, Anselm, dan Juliet Corbin. 1998. *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA:Sage
- Sugiyono, 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabet,cv.
- Supriyono, Bambang, 2007. "Pembangunan Institusi Pemerintahan Daerah dalam Penyediaan Prasarana", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, Vol. 9 No. 1* September. LPD FIA-UB.
- Supriyono, Bambang. 2011. *Inovasi Pemerintahan Daerah dalam Rangka Mempercepat Pembangunan Ekonomi Indonesia. Makalah Seminar Nasional "Peran Local Government dalam Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia"*. Humanis Jurusan Administrasi Publik, FIA Universitas Brawijaya. Malang
- Syaukani, H, Afan Gaffar dan Ryaas Rasyid. 2003. *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar dan PUSKAP.
- UNDESA. 2006. *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating What Works*. New York: United Nations Publication.
- [UNDESA] The United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2008. *Division for Public Administration and Development Management. United Nations E-Government Survey from E-Government to Connected Governance*, United Nations New York. Hlm 15-16.
- Watson, Douglas J. & Wendy L. Hassett. 2003. *Local Government Management: Current Issues and Best Practices*. New York: M.E. Sharpe.
- Yuwono, Teguh (ed.). 2001. *Manajemen Otonomi Daerah: Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru*. Semarang: CLOGAPPS Diponegoro University.